

MASTER'S THESIS

IT-sourcing relaties

Communicatie en kwaliteit in wereldwijde IToutsourcing (IT-offshoring)

van Reij, J. (Josha)

Award date:
2020

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



IT-sourcing relaties

Communicatie en kwaliteit in wereldwijde IT-outsourcing (IT-offshoring)



COLOFON

Onderwerp

Communicatie en kwaliteit in wereldwijde IT-outsourcing

(IT-offshoring)

Auteur

J. (Josha) van Reij

Identiteitsnummer

E-mail

Tel. Nummer

Open Universiteit, faculteit Management, Science &

Onderwijsinstelling

Masteropleiding Business Process Management & IT

Technology

IM9806 Afstuderen Business Process Management & IT

Cursus

Lianne Cuijpers

Afstudeerbegeleider

lianne.cuijpers@ou.nl

E-mail

Harry Martin

Meelezer

harry.martin@ou.nl

E-mail

v2.0

Versie nummer

Definitief

Status

08-08-2020

Datum

CITAAT

Als we wisten wat we deden, heette het geen onderzoek – *Albert Einstein*

Abstract & sleutelbegrippen

Organisaties outsourcen steeds meer IT-werkzaamheden naar Oost-Europese en Aziatische landen. Daarin wordt gemerkt dat de communicatie niet altijd soepel verloopt, terwijl communicatie een belangrijk effect heeft op de kwaliteit van producten en diensten. Dit onderzoek richt zich op deze communicatie en wat de meest geschikt communicatie is in deze wereldwijde outsourcing van IT-werkzaamheden. Deze meest geschikte communicatie is bepaald op basis van literatuurstudie naar communicatievormen die toegepast worden in communicatiemomenten bij wereldwijde outsourcing. Deze resultaten werden geëvalueerd in een specifieke praktijksituatie om na te gaan of deze verwachte, meest geschikte communicatie in de praktijk ook als meest geschikt wordt ervaren. De resultaten van dit onderzoek bieden de mogelijkheid om de resultaten aan een grotere populatie te toetsen in een vervolgonderzoek.

Sleutelbegrippen

In onderstaande tabel 1 zijn de begrippen die voorkomen in dit onderzoek omschreven.

Tabel 1: Begrippenlijst onderzoek.

Begrip	Betekenis
Communicatie	Communiceren en informatie uitwisselen tussen twee personen door het gebruik van één of meerdere communicatievormen.
Communicatievorm	Een vorm / methode om te communiceren met een ander persoon of bedrijf.
Communicatiemoment	Een specifiek (te herleiden) moment gedurende een project waar in gecommuniceerd wordt.
Communicatiekwaliteit	In welke mate communicatievormen en/of momenten effect hebben op de kwaliteit van het te leveren product of dienst
IT-outsourcing	Het outsourcen van IT gerelateerde werkzaamheden naar een ander bedrijf.
IT-offshoring	Het outsourcen van IT gerelateerde werkzaamheden naar een bedrijf in een ander werelddeel, ook wel wereldwijde IT-outsourcing genoemd.
Wereldwijde IT-outsourcing	Het outsourcen van IT gerelateerde werkzaamheden naar een bedrijf in een ander werelddeel, ook wel IT-offshoring genoemd.
IT-werkzaamheden	Werkzaamheden in het gebied van informatietechnologie, dat gaat over hoe je met computers informatie kunt beheren.
Engineering	Toegepaste technologie en/of wetenschappen die zich bezighouden met technische ontwikkelingen.
Outsourcingsrelatie	Relatie tussen een outsourcend bedrijf en een dienstverlenend bedrijf.
Cultuurverschil	Verschillen in het cultuur tussen twee verschillende landen.

Samenvatting

De afgelopen jaren neemt de outsourcing van IT-werkzaamheden naar Oost-Europese en Aziatische landen toe. Verschillende bedrijven die bij deze outsourcing zijn betrokken merken dat de communicatie in deze outsourcingrelatie niet altijd soepel verloopt. Dit onderzoek richt zich op deze communicatie en het effect op de kwaliteit in wereldwijde IT-outsourcing (IT-offshoring).

Om deze communicatie beter te laten verlopen, is het noodzakelijk te onderzoeken welke manier van communiceren het meest geschikt is bij wereldwijde outsourcing. Het doel van dit onderzoek is na te gaan welke communicatievormen het meest geschikt zijn tijdens de interacties (communicatiemomenten) gedurende de outsourcingrelatie naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'Welke communicatievorm of -vormen kun je het beste inzetten in de communicatiemomenten van een IT-outsourcing project naar Europese c.q. Aziatische landen?'. De toepassing van de communicatievormen in de communicatiemomenten (interacties) is hierbij de communicatie in de outsourcingrelatie.

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag, is een literatuurstudie uitgevoerd naar de verschillende communicatievormen en -momenten en in welke mate deze de kwaliteit van producten en diensten beïnvloeden. Daarnaast is in de literatuur onderzocht welke effecten cultuurverschil hebben op de communicatie in een wereldwijde outsourcingrelatie.

Uit deze literatuurstudie is evenzeer een vermoeden voortgekomen over de mogelijk meest geschikte communicatievormen in de verschillende communicatiemomenten. Middels een casestudie gebaseerd op de theorie uit de literatuurstudie is in een specifieke onderzoekscasus bij een bedrijf die outsourcing doet naar Roemenië (Oost-Europa) en India (Azië) geëvalueerd of dit vermoeden overeenkomt met de praktijksituatie.

De uitvoering van de casestudie is gedaan in de vorm van een gestructureerd diepte-interview bij vier respondenten in twee outsourcingrelaties: één outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland en één outsourcingrelatie tussen India en Nederland.

Uit de resultaten van de casestudies blijkt dat voor de product- en service gerelateerde communicatiemomenten de meest geschikte methode is om middels een digitale communicatievorm te communiceren aangevuld met een onpersoonlijke communicatievorm om onduidelijkheden en informatie te onderbouwen. Voor de bedrijfsgerelateerde communicatiemomenten is de meest geschikte communicatievorm de onpersoonlijke vorm in een gestandaardiseerde manier. En voor de persoonlijke communicatiemomenten is de meest geschikte de digitale communicatievorm omdat de persoonlijke vorm niet altijd mogelijk is bij wereldwijde outsourcing. Deze uitkomst van de casestudie is in hoofdlijnen vergelijkbaar met het vermoeden uit de literatuurstudie. Afwijkingen hierin zitten niet in de keuze van de communicatievorm bij de communicatiemomenten, maar in de argumentatie van de keuze waarom een communicatievorm de voorkeur heeft.

Op basis van deze resultaten en de casestudie is aanbevolen aan bedrijven actief in IT-outsourcing naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen om meer aandacht te besteden aan de sociale communicatiemomenten en de methode van communicatie zo veel mogelijk te standaardiseren. Eventueel vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de toetsing van deze onderzoeksresultaten aan een grotere populatie en breder vakgebied (grotere onderzoekscasus).

Summary

In recent years, the outsourcing of IT activities to Eastern European and Asian countries have increased in amount, various companies involved in this outsourcing noticed that the communication in this outsourcing relationship does not always work proper. This research focuses on this communication and the effect on quality in worldwide IT outsourcing (IT offshoring).

In order to make this communication better, it is necessary to investigate which method of communication is most suitable for worldwide IT-outsourcing. The goal of this research is to investigate which forms of communication are most suitable during the different interactions (communication moments) in an outsourcing relationship to Eastern European or Asian countries. To find this out the following research question has been formulated: "What communication form or forms can best be used in the communication moments of an IT-outsourcing project to European or Asian countries?". The use of the forms of communication in the communication moments (interactions) is communication in the outsourcing relationship.

To answer this research question, a literature study is carried out into the different forms of communication and communication moments and to what extent these influence the quality of product and service. An additional result of the literature study were the effects of cultural difference on the communication in a worldwide outsourcing relationship.

In addition to these results the literature study resulted in an expectation of the most suitable forms of communication in the various communication moments. A case study based on the theory from the literature study evaluated in a specific research case at a company that does outsourcing to Romania (Eastern Europe) and India (Asia) whether this expectation corresponds to the work-field situation.

The case study was carried out in the form of a structured in-depth interview in which four respondents in two outsourcing relationships, one between the Netherlands and Romania, and one between the Netherlands and India were interviewed.

The results of the case studies show that for the product and service-related communication moments the most suitable method of communication is through a digital communication form, supplemented with an impersonal communication form to validate the discussed information. For the business-related communication moments, the most suitable form of communication is the impersonal form carried out in a standardized way. And for the personal communication moments, the most suitable is the digital form of communication because the personal form is not always possible at worldwide outsourcing. This outcome of the case study is comparable to the expectation from the literature study, in which a deviation between results are not in the choice of the form of communication at the different communication moments, but in the argumentation and reason behind the choice.

Based on these results and the case study, it has been recommended to companies that outsource IT to Eastern-Europeans and Asian countries to pay more attention to the social communication moments in the outsourcing relationship and standardize the method of communication as much as possible. Any follow-up research could focus on testing these research results in a larger population and wider field of expertise (larger research base).

Inhoudsopgave

1. Introductie	7
2. Theoretisch kader	11
3. Methodologie.....	20
4. Resultaten empirisch onderzoek	31
5. Conclusies, discussie, aanbevelingen en reflectie	48
Referenties	55
Tabellijst	57
Bijlage I – Memo Skype call voorafgaand interviews	58
Bijlage II – Interviewvragen	58
Bijlage III - Selectie respondenten	58
Bijlage IV – Ingevulde interviewvragen.....	58

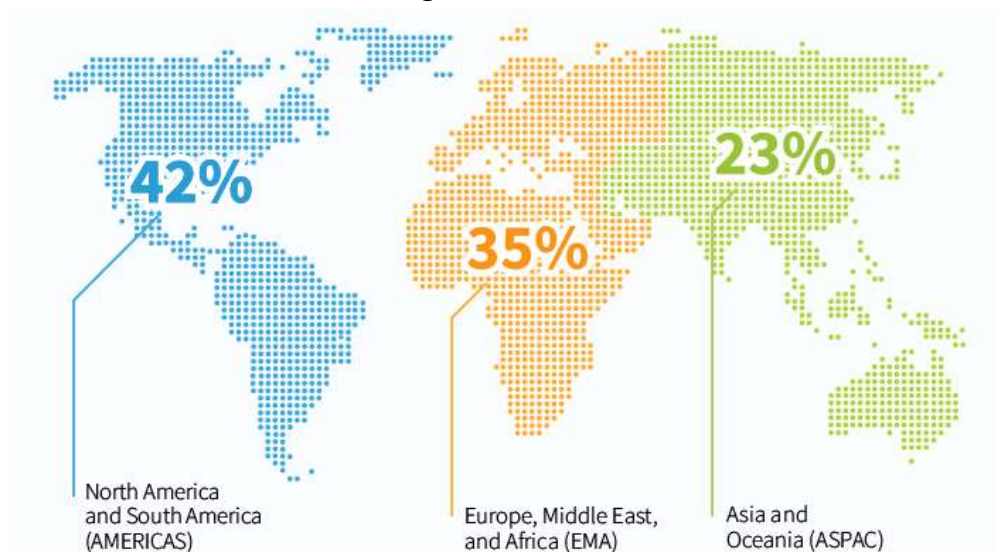
1. Introductie

1.1 Achtergrond

De meeste lezers die aan outsourcing denken, denken aan in Zuidoost-Azië werkende medewerkers die veelal lange dagen maken in (onze) avonden wat erg voordelig is (The Pros and Cons of IT Outsourcing: Globally, Nationally and Locally, 2012).

Dit is echter niet altijd het geval en het is gebleken dat vele factoren zoals cultuurverschil en communicatie bij wereldwijde outsourcing het moeilijker en duurder maken dan lijkt op het eerste gezicht. Die keuze wordt echter gemaakt omdat de personeelskosten lager zijn als ook het tekort aan beschikbare kennis in eigen land (4 Reasons Outsourcing Is No Longer a Dirty Word, 2014).

Outsourcing van IT-werkzaamheden wordt al jaren gedaan door zowel de kleinere als grotere bedrijven. Outsourcing gebeurt veelal naar Oost-Europese landen en dan met name naar Roemenië en Bulgarije, naar zuid Aziatische landen, met name naar India, de Filipijnen en Vietnam en naar Zuid Amerikaanse landen, met name naar Brazilië en Argentinië (Goncharov, 2018) (Microsourcing, 2019).



Figuur 1: Veelvoorkomende outsourcinglocaties (Goncharov, 2018) (Microsourcing, 2019).

In deze IT-outsourcing tussen verschillende landen blijkt dat vaak de communicatie en kwaliteit van de samenwerking niet naar wens is. De communicatie loopt niet soepel en soms begrijpt men elkaar niet. En de producten en diensten die opgeleverd worden die zijn niet volgens de verwachting van de outsourcer (Hamel, 2016).

Om deze reden is het onderzoek 'Communicatie en kwaliteit in wereldwijde IT-outsourcing (IT-offshoring)' essentieel. In dit onderzoek is een meest geschikte communicatievorm bepaald vanuit literatuurstudie. Deze meest geschikte communicatievorm of vormen zijn vervolgens gecontroleerd of dit in de praktijk ook het meest wordt toegepast door het uitvoeren van meerdere interviews bij stakeholders van een bedrijf dat aan wereldwijde outsourcing doet.

Het onderwerp heeft genoeg mogelijkheden om te komen tot uitdagend onderzoek, mede omdat een grote groep bedrijven bezig is met het outsourcen van IT-werkzaamheden en er een hoog concurrentieniveau in de IT-branche is.

1.2 Gebiedsverkenning

Dit onderzoek vindt plaats in een raakvlak tussen IT-outsourcing, kwaliteit en wereldwijde communicatie. In de gebiedsverklaring zijn voor deze drie pijlers per pijler de belangrijke basisdefinities omschreven die onderzocht worden in dit onderzoek. Onderstaand is kort omschreven wat de drie hoofdonderdelen zijn en wat de basisdefinities zijn die gehanteerd worden in dit onderzoek.

Wereldwijde outsourcing van IT-werkzaamheden

IT-outsourcing: het uitbesteden van IT (informatietechnologie) gerelateerde taken die voorheen binnen een onderneming werden uitgevoerd (Troaca & Bodislav, 2012) (Tectarget, 2018) (Targetpostgrad, 2015).

Waarom?: de outsourcing die onderzocht wordt in dit onderzoek is gerelateerd aan IT-werkzaamheden.

Wereldwijd/ Offshore: over de hele wereld verspreid.

Waarom?: de outsourcing die onderzocht is vindt plaats tussen een verschillend land.

Communicatie tussen landen met cultuurverschil:

Communicatie: een activiteit waarbij levende wezens betekenissen en informatie uitwisselen door op elkaars signalen te reageren (SkillYouNeed, 2019). Communicatie omvat verschillende communicatievormen als face-to-face, digitaal en onpersoonlijk (Murphy & Sashi, 2018).

Waarom?: in een outsourcing project komt communicatie veelvuldig voor.

Cultuurverschil: een verschil tussen personen van verschillende achtergrond in waarden, normen, overtuigingen, gewoonten, gedrag, gebruiken (Markus & Kitayama, 1991) (Sanchez-Burks, Nisbett, & Ybarra, 2000)

Waarom?: bij outsourcing tussen verschillende landen is cultuurverschil aanwezig.

Kwaliteit van geleverde diensten:

Kwaliteit: de mate waarin een dienst of product goed is of aan bepaalde normen/voorwaarden voldoet (Garvin, 1984).

Waarom?: het effect van communicatie dient bepaald te worden op kwaliteit eindproduct.

Onderzoek afbakening

Communicatie in wereldwijde IT-outsourcing (IT-offshoring) en welke invloed dit heeft op kwaliteit is een groot onderwerp en dient daarom goed afgebakend te worden.

Het onderzoek richt zich specifiek op de communicatie en de invloed van communicatie op de kwaliteit van producten en diensten en specifiek op de verschillende communicatievormen in de verschillende fases (mijlpunten) tijdens een de ontwikkeling van een dienst of een product. Andere aspecten als het effect van standaarden en richtlijnen kunnen bij een vervolgonderzoek nader onderzocht te worden.

1.3 Probleemstelling

Bij outsourcing naar verre landen verloopt de communicatie niet altijd soepel, dit terwijl communicatie een belangrijk effect heeft op de kwaliteit van producten en diensten. De ervaring is dat de effectiviteit van de verschillende manieren om te communiceren (communicatievormen) verschilt voor Europese partners en Aziatische partners. En dat de verschillende vormen van communicatie gedurende specifieke communicatiemomenten (interactie momenten) afwijken per communicatiemoment. Onbekend is welke communicatievormen bij welke communicatiemomenten het meest geschikt zijn.

1.4 Opdrachtformulering

Vastgesteld is dat bij wereldwijde IT-outsourcing de communicatie een belangrijke rol speelt in de kwaliteit van het op te leveren product ,maar communicatie kan op verschillende manieren, verschillende communicatievormen kunnen gebruikt worden om te communiceren, maar welke communicatievorm daarin is het meest geschikt? Een communicatievorm als face-to-face waarbij veel persoonlijk contact is, of een digitale communicatievorm waar geen persoonlijk contact is?. En is een andere communicatievorm gewenst gedurende verschillen communicatiemomenten (interacties) tijdens de outsourcing?

De centrale vraag op deze stellingen een antwoord geeft is:

‘Welke communicatievorm of vormen kun je het beste inzetten in de communicatiemomenten van een IT-outsourcing project naar Europese c.q. Aziatische landen?’

Om deze vraag te beantwoorden is allereerst onderzocht welke types communicatievormen bij outsourcing het meest gebruikt worden om een selectie van de meest gebruikte communicatievormen over te houden en van deze communicatievormen te bepalen welke daarvan geschikt zijn voor wereldwijde IT-outsourcing. Van deze communicatievormen is onderzocht welk effect ze hebben op de kwaliteit van diensten en producten die geoutsourcet worden naar een ander land en welke communicatievorm tijdens welk communicatiemoment (interactie) bij een outsourcing traject het meest geschikt is.

Maar ook literatuurstudie naar welk effect het verschil in cultuur heeft op de communicatie en daarbij de verschillende communicatievormen bij wereldwijde outsourcing van diensten en producten. Om vervolgens met deze literatuurstudie te concluderen welke communicatievorm voor welk communicatiemoment (interactie) in het outsourcing traject het meest geschikt is.

Het onderzoek levert op deze wijze een bijdrage aan de beantwoording van de hoofdvraag door antwoord te geven op volgende vragen. Welke communicatievorm bij communicatiemomenten wereldwijde IT-outsourcing is het meest geschikt? Welke invloed heeft cultuur op deze communicatie. Dit om tot een zo hoog mogelijk kwaliteit van het eindproduct of de dienst te komen en of dit in de praktijk ook als meest geschikt methode wordt ervaren.

De deelvragen die hier uit op te stellen zijn:

1. Wat zijn de meest voorkomende communicatievormen bij outsourcing?
2. Wat zijn de voor- en nadelen van elke communicatievorm op kwaliteit van opgeleverde producten en diensten?
3. Welke communicatievormen worden geadviseerd voor uitbesteden naar Oost-Europese landen c.q. Aziatische landen?
4. Welke communicatiemomenten (interacties) zijn er bij outsourcing naar Oost-Europese landen c.q. Aziatische landen en welke communicatievorm is het meest geschikt per communicatiemoment?

Antwoord op de onderzoeksvragen is door literatuur vastgesteld en is in een praktijksituatie vergeleken met de resultaten uit een evaluerend empirisch onderzoek in beschrijvende vorm met als doel te evalueren of er afwijkingen zijn tussen de literatuur resultaten en empirisch onderzoek resultaten

1.5 Motivatie / relevantie

Het onderzoek is zowel wetenschappelijk als maatschappelijk relevant.

Wetenschappelijke relevantie

Veel literatuur en onderzoek is te vinden naar de kernbegrippen kwaliteit (B) en communicatie (B) bij het onderwerp wereldwijde IT-outsourcing (C), als ook een redelijke hoeveelheid over het effect van cultuurverschil op communicatie en kwaliteit (A). Echter werd er relatief weinig onderzoek uitgevoerd naar de combinatie van deze vier aspecten. Dit maakt een onderzoek naar deze combinatie: 'de effecten van communicatie op de kwaliteit van IT-outsourcing naar een kantoor in een ander land met een andere cultuur' wetenschappelijk relevant.



Figuur 2: Definitie relevantie onderzoek.

Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek is maatschappelijk relevant door de problematiek betreffend het te aan specialisten in westerse landen en de noodzaak om outsourcing te verrichten naar Oost-Europese en Aziatische landen (Fadilpašić, 2014). De reden is dat de hoeveelheid beschikbare engineer kennis in Oost-Europese en Zuid-Aziatische landen in dit vakgebied nog ruimschoots aanwezig is (Samuel, 2017).

1.6 Aanpak in hoofdlijnen

De in de introductie omschreven probleemstelling en onderzoeksvragen zijn in het theoretisch kader onderzocht met behulp van een literatuurstudie. In het theoretisch kader is vastgesteld wat de theoretisch meest optimale communicatievorm is.

Hoe dit theoretische kader getoetst is staat omschreven in de methodologie. Hierin wordt geduid op welke wijze de ondervraagde getoetst is, wat de huidige situatie is over de communicatie en kwaliteit in het onderzochte bedrijf en op welke wijze een vergelijking op te maken is tussen het theoretisch kader en het empirisch onderzoek.

Na de methodologie is het empirisch onderzoek uitgevoerd en zijn de resultaten van de toetsing omschreven in het hoofdstuk 'resultaten'. Afsluitend is in dit onderzoek geconcludeerd wat de uitkomsten zijn op basis van de onderzoeksresultaten in vergelijking tot het theoretisch kader en is een aanbeveling geschreven omtrent de meest geschikte communicatievorm voor wereldwijde IT-outsourcing per communicatiemoment.



Figuur 3: Aanpak in hoofdlijnen visueel weergegeven.

2. Theoretisch kader

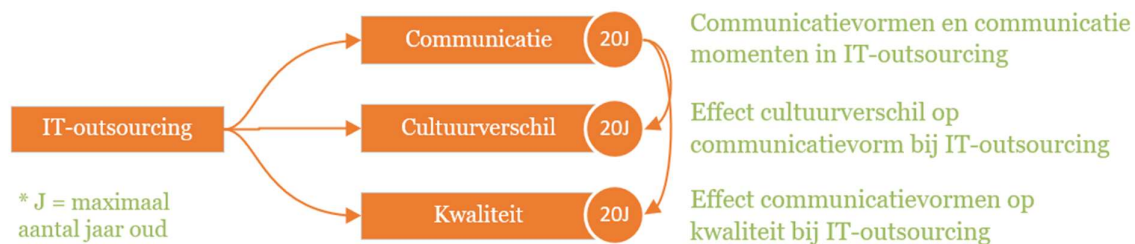
Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen worden kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Voorbeelden van kwalitatieve methoden van onderzoek zijn: literatuurstudie, interview en casestudie (Lectoraat area development, 2016). In dit hoofdstuk is het theoretisch kader omschreven dat gebaseerd is op literatuuronderzoek.

2.1 Onderzoeksaanpak

Het theoretisch kader is bedoeld om de meest geschikte communicatievorm in de verschillende communicatiemomenten (interacties) van een wereldwijde IT-outsourcing traject te bepalen. Dit kader is bepaald door literatuurstudie te voeren naar de eerder omschreven kerndefinities van IT-outsourcing, communicatie, wereldwijd, cultuurverschil en kwaliteit. Voorafgaand het literatuuronderzoek werden basisregels vastgesteld waar de gevonden literatuur aan dient te voldoen op het gebied van betrouwbaarheid (University of Groningen, 2019). Dit zijn zowel de standardeisen van een universitair onderzoek als ook aanvullende eisen geselecteerd uit de CRAAP test (California State University, 2010), waarvan onderstaand een selectie is weergegeven:

- Actueel (Currency): Het artikel is op basis van actualiteit van de definitiecombinatie niet ouder dan 20 jaar als in afbeelding 3 weergegeven. De keus voor dit jaartal is omdat de definities (communicatie, kwaliteit, outsourcing en cultuurverschil) al jaren aan onderzoek hevig is en geen grote veranderingen te constateren zijn.
- Relevantie (Relevance): Het artikel dient in alle gevallen over outsourcing te gaan en minimaal één combinatie te hebben met één van de vijf overige definities.
- Wetenschappelijk (Authority): Het artikel is afkomstig uit een wetenschappelijke database of van een auteur die wetenschappelijke artikelen schrijft. Als ook erkende schrijvers en artikelen conform diverse journal quality lists (Harzing, 2016).
- Specifiek (Accuracy): Het artikel dient specifiek gericht te zijn en niet te ver af te wijken van het onderzoeksgebied IT. Een branche is bijvoorbeeld een IT-leverancier of engineeringbureau, maar niet outsourcing van biologische landbouw.
- Doel (Purpose): De samenvatting van het artikel dient hetzelfde doel te behartigen als het onderzoek waarbij het artikel dient te gaan over wereldwijde outsourcing en op zijn minst over communicatie of kwaliteit in deze wereldwijde outsourcing.

In een eerste zoektocht naar literatuur werd gezocht naar artikelen die de volledige onderzoeksvraag dekken (waar alle definities in voorkomen). Hierbij zijn geen artikelen gevonden die voldoen aan de gestelde criteria en voorwaarden. Om meer artikelen te vinden zijn combinaties gemaakt tussen de verschillende definities als in afbeelding 4 weergegeven.



Figuur 4: Definitiecombinaties ten behoeve van literatuuronderzoek.

Deze combinaties van de zoektermen (zie figuur 4) zijn verwerkt in een vraagstelling om naar literatuur te zoeken. Onderstaande zoekvragen voor literatuur zijn opgesteld:

- Welke communicatievormen en -momenten zijn bij IT-outsourcing van toepassing.
 - Doel: vinden van artikelen waar verschillende communicatievormen en -momenten in omschreven staan die toegepast worden bij outsourcing. Om te bepalen welke communicatievormen en -momenten met welke voor- en nadelen bij IT-outsourcing voorkomen.
- Invloed van cultuurverschil bij IT-outsourcing op de communicatievorm.
 - Doel: vinden van artikelen over de invloed van cultuurverschil bij wereldwijde outsourcing op de communicatievormen. Om een lijst op te stellen met de meest invloedrijke factoren van cultuurverschil op een outsourcingrelatie en welke communicatievormen daarbij geadviseerd worden.
- Effect van communicatievormen op kwaliteit bij IT-outsourcing.
 - Doel: vinden van artikelen over hoe communicatievormen invloed hebben op de kwaliteit bij wereldwijde IT-outsourcing. Om een lijst op te stellen waarin de kernwaarden staan waar een communicatievorm effect heeft op kwaliteit.

2.2 Uitvoering

De drie zoekvragen werden gebruikt om in de wetenschappelijke database van google scholar en google search artikelen en relevante informatie te vinden per zoekvraag. Bij elke zoekvraag is een hoeveelheid search hits (aantal zoekresultaten) verschenen als weergegeven in tabel 2 onder 'Search Hits'. De hoeveelheid zoekresultaten is dermate veel dat bij een grotere hoeveelheid dan 10.000 hits eerst een filtering wordt aangebracht op het CRAAP-criteria currency (actueel).

Omdat de hoeveelheid artikelen nog te veel zijn om allemaal inhoudelijk te beoordelen wordt een filtering op de CRAAP-criteria wetenschappelijkheid en specifiek toegepast. In deze filtering is in de zoekselectie bij de materiaalselectie gekozen voor enkel kwalitatieve bronnen waaronder te verstaan toonaangevende tijdschriften als opgenomen in de journal quality list. En is in het filter vakgebied de relevante vakgebieden gekozen waaronder te verstaan information technology, engineering en business.

Na deze filtering is op de overgebleven beoordeeld op relevantie en doel van het artikel (de laatste twee CRAAP-criteria). Als eerste is in de overgebleven lijst met artikelen op basis van de titel van het artikel een selectie gemaakt van maximaal 50 artikelen per begrip combinatie in welke mate deze relevantie hebben tot het onderzoek. Van deze 50 artikelen is de samenvatting gelezen en bepaald welke voldoende relevantie hebben tot het onderzoek en of deze voldoen aan het doel van het onderzoek als omschreven in de eerdere CRAAP-criteria.

Tabel 2: Literatuurresultaat en beoordeling op betrouwbaarheid.

Begrip combinatie	Searh Hits	Actueel	Wetenschappelijk en Specifiek	Relevantie en doel
Alle begrippen literatuur	171 ->	157 ->	15 ->	0
IT-outsourcing + Communicatie	16808 ->	15000+ ->	400+ ->	25
IT-outsourcing + Cultuurverschil	8622 ->	7500+ ->	250+ ->	17
IT-outsourcing + Kwaliteit	17974 ->	15000+ ->	450+ ->	31

* Bij filtering meer dan 50 overgebleven resultaten geen totale telling.

* In de tabel zijn hoger dan getallen aangehouden na filtering.

De uitkomsten in tabel 2 bij 'aantal na CRAAP' zijn de hoeveelheid artikelen die over zijn gebleven na de toetsing van de literatuur op betrouwbaarheid naar aanleiding van de CRAAP-analyse. Deze overgebleven artikelen zijn doorgelezen en gerangschikt op relevantie voor de onderzoeksvraag (University of Groningen, 2019). Dit is gedaan door het artikel te beoordelen op (1) inhoud, in welke mate de inhoud van het artikel aansluit op de vraagstelling van het onderzoek, dit is behaald op het moment dat in het artikel meerdere malen minimaal twee van de begrippen voorkomen en niet eenmalig. (2) Het niveau van het artikel, is de rode draad door het artikel te vinden en terug te herleiden naar de uitkomst. De combinatie van deze twee criteria dient minimaal voldoende te zijn en deze beoordeling is gebaseerd op in welke mate het artikel deze twee criteria wordt voldaan. Een tweede selectie gebeurt op basis van de graad van diversiteit die de artikelen per definitiecombinatie aan structuur en informatie leveren. Zo zijn artikelen geselecteerd waarin verschillende vormen van informatie zijn omschreven (grafisch, een model of tekstueel) om de diversiteit van de informatie te verhogen. Zo kan een model meer over het proces aangeven en tekstueel over statische data. In tabel 3 zijn de kernartikelen omschreven die na bovengenoemde filtering overbleven uit de artikelen van tabel 2 en in dit onderzoek gebruikt zijn in het literatuuronderzoek.

Tabel 3: Literatuurresultaat na betrouwbaarheid toetsing en beoordeling op relevantie.

Begrip combinatie	Aantal Literat.	Inhoud & niveau	Vorm inform.	Actueel
IT-outsourcing + Communicatie	25			
- Communication and coordination challenges in offshore software development outsourcing		Goed	Tekstueel	2014
- More communication is not always better? The interplay between effective and interpersonal		Voldoende	Tekstueel	2013
- Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice		Goed	Tekstueel	2000
- Communication, interactivity in B2B relationships		Goed	Tekstueel	2018
- Communication problems when outsourcing		Voldoende	Grafisch	2014
- Communication practices in a business relationship: Creating, relating and adapting		Goed	Model	2012
IT-outsourcing + Cultuurverschil	17			
- Issues in foreign outsourcing.		Goed	Tekstueel	2011
- Factors affecting employee engagement in India: a study on offshoring of financial services		Voldoende	Grafisch	2015
- Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust		Goed	Tekstueel	1998
- Some political and cultural issues in the globalisation of software development:		Voldoende	Tekstueel	2001
- Offshoring manufacturing: Implications for engineering jobs and education: A survey & case study		Goed	Model	2006
- The impact of cultural differences in outsourcing		Goed	Tekstueel	2008
IT-outsourcing + Kwaliteit	31			
- Critical success factors in relationship management for services outsourcing		Goed	Model	2016
- Measuring the performance of IT services: An assessment of SERVQUAL		Voldoende	Model	2002
- Measures that matters: service quality in IT service management		Goed	Tekstueel	2014
- A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice		Voldoende	Tekstueel	2009
- Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on knowledge		Goed	Tekstueel	2009

Als in tabel 3 weergegeven, is van alle begrip combinaties na filtering op basis van zowel betrouwbaarheid en relevantie voldoende literatuur gevonden om de literatuurstudie van het onderzoek op te baseren.

2.3 Resultaten literatuuronderzoek

Om antwoorden te geven op de hoofdvraag ‘Welke communicatievorm of vormen kun je het beste inzetten in de communicatiemomenten van een IT-outsourcing project naar Europese c.q. Aziatische landen?’ is de verzamelde literatuur gebruikt om antwoord te geven op de deelvragen.

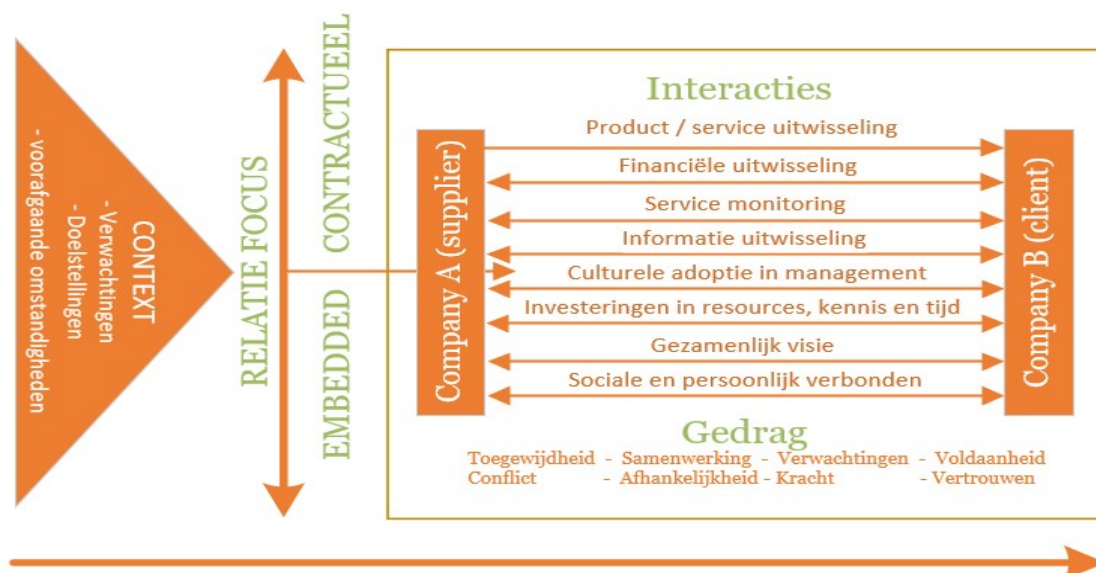
Volgens Hung & Lin is op basis van hun vier modellen een belangrijk onderdeel dat de kwaliteit van outsourcing diensten waarborgt communicatie. Door op een effectieve manier te communiceren kan een langdurige relatie met een outsourcingbedrijf positief beïnvloed worden (Hung & Lin, 2013).

Er zijn meerdere mogelijkheden om effectief te communiceren tussen bedrijven bij wereldwijde outsourcing. Volgens Murphy & Sashi zijn er drie communicatievormen de meest gebruikte namelijk: digitaal, persoonlijk (face-to-face) en onpersoonlijk (Murphy & Sashi, 2018).

Het conceptueel model van M. Murphy en C.M. Sashi geeft aan dat de effectiviteit van de communicatievorm en daarbij de tevredenheid van de betrokken partijen te bepalen zijn door vier dimensies, dit is (1) het contact tussen IT-outsourcer en dienstverlener, (2) de redelijkheid van de betrokken partijen, (3) de sociale interactie tussen de partijen en (4) de wederzijdse feedback op zowel de communicatie als de diensten of producten.

De persoonlijke (face-to-face) communicatievorm heeft de hoogste sociale interactie, wederzijdse feedback en dynamisch contact tussen de outsource en de dienstverlenende partij. Daarentegen is op rationeel vlak de digitale communicatievorm beter dan de persoonlijke (face-to-face) als ook onpersoonlijke communicatievorm. Wat blijkt is dat de onpersoonlijke communicatievorm op alle vlakken laag scoort betreffende de tevredenheid van de communicatie (Leek & Mason, 2012) (Murphy & Sashi, 2018).

De effectiviteit van communicatie bij outsourcing heeft een directe invloed op de kwaliteit van het product waarbij 8 communicatiemomenten (interacties) de kernmomenten zijn waar de invloed van communicatievormen het meeste effect hebben op de kwaliteit van product en diensten (Kern & Willcocks, 2000) (Lok, Rhodes, Loh, & Cheng, 2014). In afbeelding 5 zijn deze communicatiemomenten (interacties) omschreven.



Figuur 5: Outsourcing relationship model (Kern & Willcocks, 2000).

De 8 verschillende communicatiemomenten zijn (1) de uitwisseling van product verwachtingen (eisen) en de opleveringen van het eindproduct. (2) De communicatie die gaat over het financiële aspect van de outsourcing als het beschikbare budget en aantal uren. (3) De communicatie gedurende de uitvoering van de outsourcing voor het monitoren van de voortgang (service monitoring). (4) De communicatie bij de uitwisseling van informatie ten behoeven van het te ontwikkelen product. (5) Communicatie die invloed heeft op de culturele adoptie in het management en de verschillen in cultuur tussen de outsource en dienstverlenende bedrijf. (6) De manier van communicatie voor uitwisseling van kennis en tijd die niet direct in verband is met de opdracht. (7) Communicatie over de gezamenlijke visie (doel) van het op te leveren product en (8) communicatie los van het te ontwikkelen product dat persoonlijk en sociaal is gebonden tussen de outsource en de dienstverlenende bedrijf.

Aanvullende factoren die een effect op zowel de communicatievormen, communicatiemomenten als ook de kwaliteit hebben, zijn de duur van de outsourcingrelatie, gelijkenissen tussen de organisaties, de afhandeling van taak en relatieconflicten en het gedrag gedurende de communicatiemomenten (Hung & Lin, 2013).

Het gedrag in de communicatiemomenten bestaat uit de toegewijdsheid van de betrokken personen, de onderlinge samenwerking, verwachtingen van ieder, voldaanheid op het product, conflicten oplossen, mate van afhankelijkheid en het vertrouwen dat de stakeholders in elkaar hebben (Kern & Willcocks, 2000).

De communicatie in deze 8 interactiemomenten van Kern & Willcocks en bovengenoemde aanvullende factoren heeft een effect op de kwaliteit, wat is op te delen in twee onderdelen. Dit is de kwaliteit van de IT-werkzaamheden zelf en de kwaliteit van het eindproduct (Kang & Bradley, 2002) (Salomonson & Cronholm, 2013).

Vier belangrijke aspecten om tot deze kwaliteit te komen zijn (1) de keuzes gemaakt door de outsource als de mate van outsourcing, (2) het contract, welke details worden in het contract opgenomen, welk contracttype is van toepassing, van welke duur is het contract en wat is de grootte van het contract, (3) het relationele, de normen en waarden, communicatie- en informatiedeling tussen de betrokken partijen, samenwerking en gelijke afhankelijkheden (C. Lacity, P. Willcocks, & A. Khan, 2009) en (4) een overdracht van kennis om te komen tot een gezamenlijke kennisdatabase die toe te passen is op de diensten en producten (Blumenberg, Wagner, & Beimborn, 2009).

Een methode om de kwaliteit van de IT-werkzaamheden te meten kan door het evalueren van de werkzaamheden met het GAP7 conceptueel model als opgenomen in bijlagen I (Kang & Bradley, 2002). De kwaliteit van het eindproduct kan vastgesteld worden om een vergelijking te maken tussen het vraagstuk (documenten, standaarden en richtlijnen) voortkomend uit de communicatie en het opgeleverde product of dienst (Leek & Mason, 2012) (Kern & Willcocks, 2000).

Uit metingen bij casestudies tussen wereldwijde outsourcing blijkt dat de persoonlijke (face-to-face) communicatievorm de interactiviteit en feedback verhoogt, maar dat de digitale en onpersoonlijke communicatievormen een beter resultaat hebben voor de kwaliteit van het product of de dienst omdat de verwachtingen beter omschreven zijn en niet anders geïnterpreteerd kunnen worden (Gupta M. , 2015) (Bidanda, Arisoy, & Shuman, 2006).

Naast het effect van digitale en onpersoonlijke communicatievormen op de kwaliteit is het ook een vaker toegepaste communicatievorm bij wereldwijde outsourcing. Dit omdat door de lange afstanden tussen outsource en dienstverlener persoonlijke (face-to-face) communicatie niet altijd tot de mogelijkheid behoort (Ahmad Khan & Ullah Khan, 2014) (Mott, 2014).

Bij wereldwijde outsourcing heeft cultuurverschil een effect op zowel de kwaliteit van een product of dienst als de communicatie gedurende IT-outsourcing. Voorbeelden van cultuurinvloeden in outsourcing zijn geloof, gewoontes, taalbarrières, tijdsverschil, land specifieke regelgeving, infrastructuur en opleiding van medewerkers. Het gevolg is dat misverstanden ontstaan, minder tevredenheid in de samenwerking of een kwalitatief minder eindproduct (Parzinger & Ramarapu, 2011) (K. Winkler, Dibbern, & Heinzl, 2008).

Het model van M. Doney, P. Cannon en R. Mullen geeft aan dat bij cultuurverschil vertrouwen een belangrijke rol speelt. Hierbij zijn drie stappen tot het komen van een goede cultuur overstijgende vertrouwensrelatie, dit omvat ten eerste de nationale cultuur te begrijpen, de relatie tot autoriteit, eigenwaarde en risico's. Ten tweede de normen, waarden en onderliggende gewoontes en gedragingen begrijpen en ten derde op de hoogte zijn van elkaars kennisniveau. De persoonlijke (face-to-face) communicatie speelt hier een belangrijke factor bij het begrip van elkaars culturen (M. Doney, P. Cannon, & R. Mullen, 1998) (Sahay & Nicholson, 2001).

2.4 Conclusie literatuuronderzoek

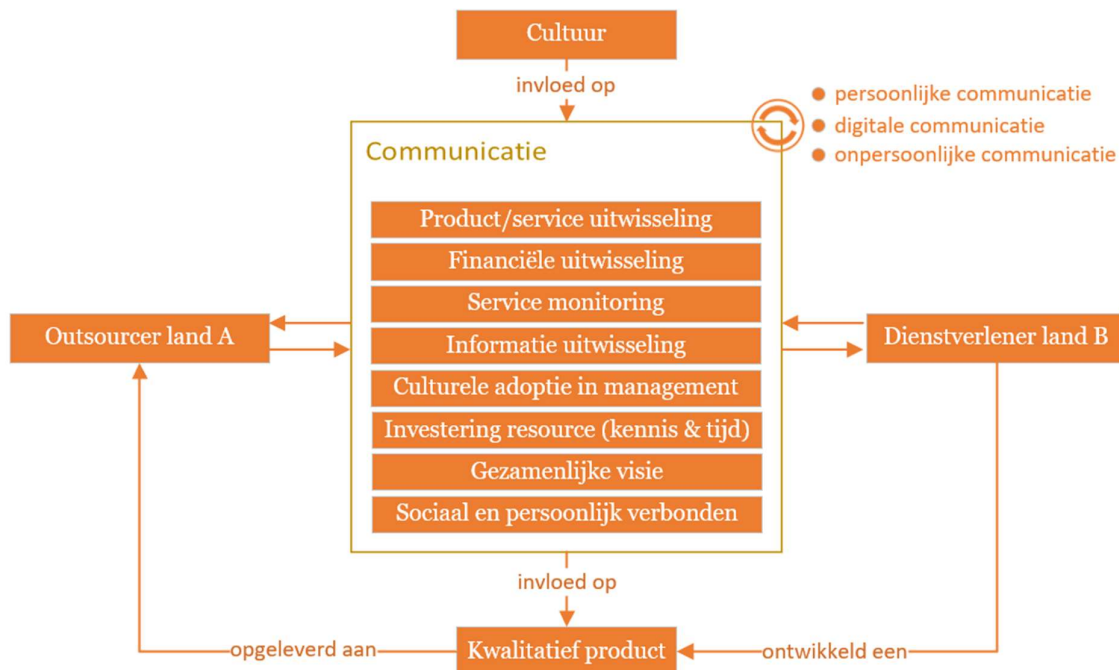
Het literatuuronderzoek heeft aangetoond dat losstaand van de relatie tussen communicatievorm en communicatiemoment de persoonlijke (face-to-face) communicatievorm de voorkeur heeft ten opzichte van digitale en zeker boven de onpersoonlijke communicatievorm. De persoonlijke (face-to-face) communicatievorm is daarbij beter voor de outsourcingrelatie tussen de outsource en de dienstverlener.

Wat wel blijkt, is dat zowel de onpersoonlijke als digitale communicatievorm beter geschikt is dan de persoonlijke (face-to-face) communicatievorm om de kwaliteit van het eindproduct te waarborgen en te verkrijgen wat je wenst als outsourcing partij.

Ook is het bij wereldwijde outsourcing in het kader van lange afstand tussen de landen niet altijd mogelijk om de persoonlijke (face-to-face) communicatievorm regelmatig (voldoende) te gebruiken en zijn de digitale en onpersoonlijke communicatievormen hier een veelgebruikt alternatief voor.

Desondanks is het omwille van overbrugging van cultuurverschil, het begrip van elkaars belangen en wensen en uitwisseling van kennis belangrijk dat er van een persoonlijke (face-to-face) communicatievorm sprake is.

Deze communicatievormen hebben bij outsourcing een invloed op de kwaliteit van product of dienst, waarbij deze invloed het grootst is bij de 8 communicatiemomenten als omschreven in afbeelding 6 conform het model van Kern & Willcocks. Uit de literatuur kan samengevat worden dat één communicatievorm bij wereldwijde outsourcing niet noodzakelijk de meest geschikte methode is die tot betere kwaliteit van het product of de dienst leidt. Alle communicatievormen hebben als bovenstaand omschreven hun voor- en nadelen. Voor- en nadelen op het vlak van kwaliteit outsourcingrelatie, kwaliteit diensten en producten en tevredenheid van de betrokken bedrijven.



Figuur 6: Literatuur uitkomst en mogelijke communicatiemodel.

Op basis van de literatuuronderzoek resultaten kan een vermoeden ontstaan dat bij een outsourcingrelatie bij wereldwijde outsourcing er verschillende communicatiemomenten zijn waar een specifieke communicatievormen beter toepasbaar is dan bij een ander communicatiemoment, gebaseerd op de in de literatuuronderzoek omschreven voor- en nadelen per communicatievorm. Waarbij cultuurverschil op zowel de communicatievorm en daarbij het communicatiemoment en kwaliteit van het product of dienst een invloed heeft.

Deze uitkomst doet vermoeden dat diverse communicatiemomenten een hoog sociaal aspect hebben, waaronder de 'sociaal en persoonlijk verbonden' en 'culturele adoptie in management'. De persoonlijke (face-to-face) communicatievorm is de verwachting hier de meeste voordelen heeft om toe te passen, maar door de afstand tussen de bedrijven niet effectief in te zetten is.

Ook zijn er communicatiemomenten die gericht zijn op het product of dienst zelf en regelmatig contact over is. Dit zijn de communicatiemomenten 'product/service uitwisseling', 'service monitoring' en 'informatie-uitwisseling'. Omwille van de te verwachte hoeveelheid interacties en de afstand maar toch noodzaak voor een heldere uitleg is de verwachting dat de digitale communicatievorm hier de meeste voordelen oplevert.

Daarnaast zijn er meer bedrijfsgebonden communicatiemomenten als de 'financiële uitwisseling', 'gezamenlijke visie' en 'investering resource'. Omdat de verwachting is dat dit overkoepelend over projecten gestandaard kan worden bij een bedrijf is hiervoor de onpersoonlijke communicatievorm het best toepasbaar. Een overzicht van dit vermoeden op basis van de literatuurstudie is weergegeven in afbeelding 7.

	Groepering	Communicatiemoment	Literatuur speculatie
01	Product- en service	Product / service uitwisseling	Digitaal i.v.m. hoeveelheid interacties
02	Bedrijfsgerelateerde	Financiële uitwisseling	Onpersoonlijke en gestandaardiseerd
03	Product- en service	Service monitoring	Digitaal i.v.m. hoeveelheid interacties
04	Product- en service	Informatie uitwisseling	Digitaal i.v.m. hoeveelheid interacties
05	Persoonlijke	Culturele adoptie in management	Persoonlijk maar niet toepasbaar
06	Bedrijfsgerelateerde	Investerings in resources, kennis en tijd	Onpersoonlijke en gestandaardiseerd
07	Bedrijfsgerelateerde	Gezamenlijk visie	Onpersoonlijke en gestandaardiseerd
08	Persoonlijke	Sociale en persoonlijk verbonden	Persoonlijk maar niet toepasbaar

Figuur 7: Vermoeden literatuurstudie communicatie in outsourcingrelatie.

Het vermoeden gebaseerd op de literatuurstudie is niet eenduidig door literatuur te valideren welke communicatievorm het meest geschikt is voor welk communicatiemoment (interactie) volgens het relatiemodel van Kern & Willcocks. Hierdoor is op basis van de literatuurstudie geen sluitend antwoord te geven op onderzoeksvraag ‘Welke communicatievorm of vormen kun je het beste inzetten in de communicatiemomenten van een IT-outsourcing project naar Europese c.q. Aziatische landen?’.

2.5 Doel van het empirisch onderzoek

In de conclusie van het literatuuronderzoek is antwoord gegeven op de meest voorkomende communicatievormen bij outsourcing en de voor- en nadelen van deze communicatievormen, welk effect cultuurverschil op de communicatie heeft en het effect van communicatievormen op de kwaliteit (deelvragen 1 tot 3). Waaruit blijkt dat de verschillende communicatievormen een verschillende toegevoegde waarde hebben tot de communicatie en kwaliteit bij IT-outsourcing en dat het toepassen van één communicatievorm niet noodzakelijk de beste kwaliteit van product of dienst oplevert bij wereldwijde IT-outsourcing.

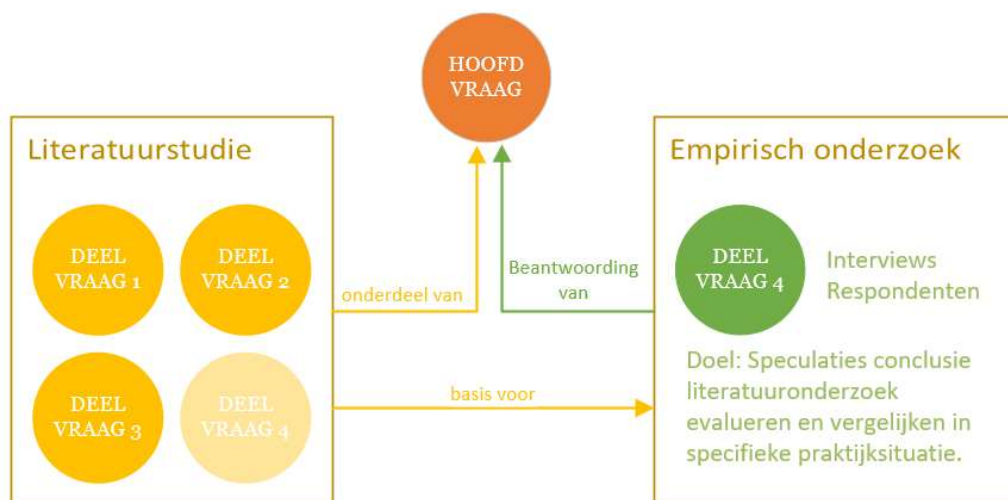
Op basis van deze conclusie is er een vermoeden welke communicatievormen het best toepasbaar zijn bij welke communicatiemomenten voor outsourcing naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen (deelvraag 4). Echter is het vermoeden uit de conclusie van het literatuuronderzoek niet te valideren en dit maakt een empirisch onderzoek naar de vraag welke communicatievormen bij welk communicatiemoment het meest geschikt zijn noodzakelijk (deelvraag 4).

Omdat het gaat om een vermoeden en niet een literatuur onderbouwd resultaat is besloten om een specifieke outsourcingsrelatie(s) te kiezen waarbij voorafgaand het empirisch onderzoek bekend is in welke mate actief en welke kennis bij de respondenten aanwezig is betreffende outsourcing naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen. Om dezelfde reden is ook gekozen voor een evaluerend empirisch onderzoek in een beschrijvende vorm in plaats van een toetsend onderzoek. Het doel hierbij bestaat uit specifieke en inhoudelijke informatie bij de outsourcingsrelatie ophalen (de reden achter de keuze) en dit te vergelijken met de onderbouwing van het vermoeden in de conclusie van het literatuuronderzoek.

Het doel werd gesteld het vermoeden in de conclusie uit het literatuuronderzoek te onderbouwen of te ontkrachten en de mogelijke afwijkingen te formuleren, zowel in keuze van communicatievorm bij communicatiemoment als de onderbouwing van deze keuze. Deze keus maakt het mogelijk om naar aanleiding van de resultaten uit dit onderzoek in een later stadium door een andere onderzoeker een toetsend onderzoek uit te voeren op basis van de onderzoeksuitkomst.

In dit onderzoek is in de methodologie de vragen omschreven die behoren tot het empirisch onderzoek om antwoord te geven op welke communicatievormen het meest geschikt zijn voor welke communicatiemomenten bij outsourcing naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen als weergegeven in afbeelding 8. De uitkomst is een overzicht met welke communicatievorm(en) om welke reden het meest geschikt is per communicatiemoment dat gebaseerd is op de communicatievormen en -momenten uit het literatuuronderzoek.

In de conclusie van het literatuuronderzoek komt naar voren dat, bij de bepaling van welke communicatievormen bij welk communicatiemoment het meest geschikt zijn, cultuur hier een belangrijke invloed in heeft bij wereldwijde outsourcing. Om deze reden zal ook in het empirisch onderzoek het cultuurverschil als aspect opgenomen worden bij de vraagstelling. Het onderzoeken van de meest toepasbare communicatievorm per communicatiemoment (interactie) in de praktijk is relevant omdat hier geen vergelijkbare casestudies voor zijn uitgevoerd in wereldwijde IT-outsourcing.



Figuur 8: Doel van het vervolgonderzoek.

Hoe een antwoord op deze vraag en een uitsluitsel over de communicatievorm per communicatiemoment te vinden is, wordt omschreven in de methodologie in het volgende hoofdstuk.

3. Methodologie

De methode om dit doel te bereiken staat omschreven in de methodologie. De methodologie omschrijft hoe het empirisch onderzoek is vormgegeven (het conceptueel model), op welke wijze het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd en bijbehorende taken (technisch ontwerp), hoe de uitkomsten van het empirisch onderzoek worden geanalyseerd (gegevensanalyse) en beargumenteren hoe deze aanpak van het empirisch onderzoek tezamen met de literatuurstudie in een betrouwbaar eindresultaat resulteert.

3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Zoals omschreven in de doelstelling van empirisch onderzoek in hoofdstuk 2 is het doel te onderzoeken of het vermoede over de meest geschikte communicatievormen per communicatiemoment volgens het model van Willcocks (Kern & Willcocks, 2000) ook daadwerkelijk in een praktijksituatie zo worden toegepast en of de toegepaste communicatievorm per communicatiemoment ook de gewenste methode is of alleen de toegepaste methode.

Om een invulling te geven aan deze doelstelling is eerst bepaald of de communicatievormen en -momenten van de literatuurstudie aanwezig zijn en in welke mate worden toegepast bij het onderzochte bedrijf. Vervolgens is bepaald of dit de gewenste communicatievorm bij communicatiemoment is en zo niet wat het gewenste zou zijn. Om hier een antwoord op te geven, zijn de vragen voor het empirisch onderzoek:

1. Welke communicatievormen worden bij welke communicatiemomenten (interacties) gehanteerd naar Oost-Europese landen c.q. Aziatische landen?
2. Hoe wordt deze communicatie tijdens de aanwezige communicatiemomenten ervaren? (voor- en nadelen)
3. Wat zijn de gewenste communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten bij outsourcing naar Oost-Europese landen c.q. Aziatische landen?

Eerst is bij vraag 1 de huidige (AS-IS) situatie onderzocht om te bepalen of het bedrijf en de respondenten bekend zijn met de in het literatuuronderzoek onderzochte communicatie binnen een outsourcingsrelatie. Daarnaast is nagegaan of ze voldoende ervaring hebben om antwoord te geven op de vragen van het onderzoek, maar ook om te bepalen in welke mate de communicatievormen en -momenten die in de literatuur naar voren zijn gekomen worden herkend en toegepast door de respondenten in de outsourcingsrelatie.

Vervolgens is in vraag 2 onderzocht hoe deze huidige communicatie bij de respondenten wordt ervaren om te beschrijven wat de ervaringen (zowel positief als negatief) van de respondenten zijn met de verschillende communicatievormen en de toepassing daarvan in de communicatiemomenten.

Dit vormt de overgang naar de derde vraag van het empirisch onderzoek waar een mogelijk gewenste (TO-BE) situatie voor communicatie in de outsourcingsrelatie onderzocht is om te bepalen wat de meest geschikte communicatievormen per communicatiemoment zijn.

Om een antwoord te formuleren op de hoofdvraag van het onderzoek is in de conclusie van dit onderzoek de informatie van deze drie empirisch onderzoeksvragen vergeleken met de resultaten en het vermoeden van de meest geschikte communicatie vanuit het literatuuronderzoek.

In het vergelijk van de onderzoeksvragen 1 en 2 zijn de meest voorkomende communicatievormen en -momenten uit de literatuurstudie vergeleken met de resultaten van het empirisch onderzoek voor welke van deze communicatievormen en -momenten uit de literatuur in een praktijksituatie voorkomen en wat de ervaring met deze communicatievormen en -momenten zijn. Daarnaast is het effect van cultuurverschil op communicatie omschreven in de literatuurstudie vergeleken met het gemerkte effect en ervaringen van cultuurverschil op communicatie in een praktijksituatie. Een laatste vergelijking bij onderzoeksvraag 1 en 2 is de vergelijking over het effect van communicatie op de kwaliteit van het product- en dienst volgens de literatuur in vergelijking tot de ervaring van de impact van communicatie op de kwaliteit van product en diensten in een praktijksituatie.

Bij onderzoeksvraag 3 is de vergelijking andersom geredeneerd, waarbij de gewenste communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten vanuit een praktijksituatie (het empirisch onderzoek) vergeleken zijn met het vermoeden uit het literatuuronderzoek wat volgens de literatuur een mogelijk gewenste communicatievorm per communicatiemoment is. Ook is in het vergelijk bij onderzoeksvraag 3 vergeleken wat de gewenste aanpak van cultuurverschil is en wat de gewenste methode is om kwaliteit van product- en dienst te verhogen en of dit overeenkomt met de constatering in het literatuuronderzoek.

Dit vergelijk van de literatuurstudie en het empirisch onderzoek vormt samen de basis voor de beantwoording van de hoofdvraag van het onderzoek: 'Welke communicatievorm of -vormen kun je het beste inzetten in de communicatiemomenten van een IT-outsourcing project naar Europese c.q. Aziatische landen?'.

In deze hoofdvraag komt de outsourcing naar Europese c.q. Aziatische landen voor. Om met de informatie uit het empirisch onderzoek tezamen met de literatuurstudie een betrouwbaar antwoord te geven op deze hoofdvraag, is ook in de drie vragen van het empirisch onderzoek een specifiek onderzoekskader in de outsourcing van IT-werkzaamheden naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen opgenomen.

Dit maakt de mogelijke bronnen waar deze informatie vandaan gehaald kan worden kleiner en de onderzoekscasus specifieker. De informatie voor beantwoording van de vragen kan daardoor alleen bij een bedrijf ingewonnen worden dat actief IT-werkzaamheden outsourced naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen.

Voor het verzamelen van deze informatie bestaan diverse opties. Een aantal van deze opties voor het empirisch onderzoek zijn een experiment, survey, archival research, casestudy, ethnography, action research, grounded theory of narrative inquiry (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, pp. 178-200).

Gekozen is deze informatie te verzamelen middels een enkele onderzoeksvorm en niet meerdere onderzoeksvormen. Dit omdat het een specifieke en unieke casus omvat die onderzocht is waar onderzoek gedaan wordt naar enkel relevante informatie tot deze specifieke casus. De gekozen onderzoeksvorm is een beschrijvend kwalitatief onderzoek, uitgevoerd in de vorm van een casestudie (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, pp. 174, 175).

Deze methode is gekozen zodat respondenten door middel van beantwoording van vragen inhoudelijk beschrijven wat hun ervaringen zijn met de verschillende communicatievormen bij de communicatiemomenten om zo diepgaande informatie te verzamelen van de specifieke onderzoekscasus.

Bij kwalitatief onderzoek dient de methode van onderzoek open en flexibel te zijn om verkenning gedurende de uitvoering van het onderzoek mogelijk te maken (Lincoln & Guba, 1985). Dit maakt het noodzakelijk dat de populatie (indien noodzakelijk) uitgebreid of verkleind kan worden. Naast de bepaling van de populatie is de grootte van de populatie in kwalitatief onderzoek als omschreven flexibel en voornamelijk bepaald op basis van de beschikbare tijd van de onderzoeker (Coyne, 1997). Voor dit kwalitatief onderzoek is gekozen om vier gestructureerde diepte-interviews uit te voeren bij individueel geselecteerde respondenten (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, pp. 177-179).

De keuze voor een gestructureerd diepte-interview is gebaseerd op de eerdere keuze om één onderzoeksmethode in dit onderzoek uit te voeren om de kwaliteit van de informatieverzameling te verhogen. In het gestructureerde diepte-interview is voorafgaand de uitvoering de interviewvragen opgesteld en is bij de uitvoering niet van deze vragen afgeweken. Ook zijn deze vragen getoetst bij een pilot groep om te bepalen of de vragen duidelijk zijn en voldoende informatie leveren voor beantwoording van de empirisch onderzoek vragen.

De keuze voor het aantal van vier individuele, gestructureerde diepte-interviews is, naast de eerder omschreven redenen om meer diepgaande en specifieke informatie te verzamelen, ook om meer tijd per respondent te besteden en zo betrouwbaardere informatie te verzamelen (kwalitatief vs kwantitatief) in het beschikbare tijdsbestek. Daarnaast is het door de huidige situatie met het coronavirus niet (meer) mogelijk om meer tijd van een grotere groep medewerkers van het bedrijf te reserveren voor interviews. Dit is echter voor het empirisch onderzoek ook niet noodzakelijk.

Het voordeel van deze keuze is dat casestudies in de vorm van gestructureerde interviews veel details onthullen die niet gemakkelijk worden verkregen door andere onderzoeksmethoden. De verzamelde gegevens uit de gestructureerde interviews zijn diepgaander en informatiever dan in andere methoden gevonden kan worden. Het gebruik van gestructureerde interviews maakt het daarnaast mogelijk de bestaande ideeën uit de conclusie en het vermoeden vanuit het literatuuronderzoek te herzien en nieuwe hypothesen te produceren die met empirisch onderzoek kunnen worden getoetst.

Mogelijke nadelen zijn dat de respondenten alle kennis dienen te bezitten om een antwoord te kunnen geven op alle te onderzoeken aspecten. Dit is in het technische ontwerp van het empirisch onderzoek opgenomen als selectiecriteria.

Een ander mogelijk nadeel is dat de gegevens uit de casestudies niet relevant zijn voor onderzoeken die buiten deze specifieke onderzoekskaders vallen. Dit omdat de resultaten van de casestudies mogelijk niet generaliseerd kunnen worden naar een grotere populatie.

3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Voor het uitvoeren van deze vier gestructureerde diepte-interviews is het belangrijk om de basisinformatie voor het empirisch onderzoek en welke gegevens noodzakelijk zijn om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen te bepalen. Deze informatie is noodzakelijk om de criteria en factoren te bepalen die gebruikt wordt bij de selectie van de populatie.

Op basis van deze noodzakelijke gegevens is middels een initiële selectie bepaald bij welk bedrijf de interviews uitgevoerd kunnen worden waarbij de onderzoekspopulatie groot genoeg is en de respondenten voldoende kennis hebben om te voorzien in de gegevensbehoefte. Op basis van deze initiële selectie is middels de criteria bepaald welke vier respondenten geschikt zijn voor het uitvoeren van de interviews (Coyne, 1997).

Basis voor het empirisch onderzoek

De basis van de interviews zijn de resultaten van het literatuuronderzoek. In het literatuuronderzoek zijn de verschillende communicatievormen en -momenten omschreven die in een wereldwijde outsourcingrelatie voorkomen. Deze communicatievormen en -momenten zijn in de vraagstellingen van de interviews opgenomen als basis. Ook de resultaten uit de literatuurstudie over welke effecten cultuur op de outsourcingrelatie heeft, is in de vraagstellingen opgenomen om te achterhalen in welke mate de respondenten het effect van cultuur in de outsourcingrelatie ervaren.

Er is bewust gekozen om het vermoeden van de meest geschikt communicatie in de conclusie van de literatuurstudie niet als voorstel in de interviews op te nemen omdat dit mogelijk de beantwoording van de interviewvragen beïnvloed en om te voorkomen dat gestuurd wordt naar een mogelijk gewenst antwoord.

Gegevens noodzakelijk

De gegevens die noodzakelijk zijn voor beantwoording van de onderzoeksvraag zijn informatie over de communicatievormen en -momenten uit het literatuuronderzoek. Daarbij is het noodzakelijk te weten in welke mate ze hier mee in aanraking komen en wat de ervaringen van de respondenten met deze communicatievormen en -momenten zijn en wat volgens de respondenten los van de huidige (AS-IS) situatie de gewenste (TO-BE) communicatievormen bij de communicatiemomenten zijn.

De bron die deze gegevens kunnen leveren zijn respondenten die werken bij een bedrijf dat IT-werkzaamheden outsourcet naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen en zelf werkzaamheden uitvoeren in een outsourcingrelatie in deze context. Ze dienen verder regelmatig in aanraking te komen met de communicatievormen en -momenten voortkomend uit het literatuuronderzoek.

Het bedrijf

Om invulling te geven aan deze noodzakelijke gegevens is het empirisch onderzoek bij een outsourcingrelatie tussen twee bedrijven onderzocht dat (1) IT-outsourcing verricht van een West-Europees land naar een Aziatisch en een Oost-Europees land. (2) Het bedrijf outsourcet al een geruime periode IT-werkzaamheden naar deze landen zodat het een goed beeld kan bieden van de kwaliteit van het effect van communicatievormen op de dienstverlening. (3) Er is regelmatig contact tussen het bedrijf dat outsourcet als de leverancier van de diensten en het onderzoek zo binnen het tijdsbestek uit te voeren is en (4) outsourcing van werkzaamheden vallen onder IT-werkzaamheden.

In deze initiële selectie is op basis van voorkennis van de onderzoeker en beschikbare documentatie gekozen voor het bedrijf (bedrijf), dat aan deze criteria voldoet en daarbij aansluit op de doelstelling van het empirisch onderzoek om een specifieke outsourcingrelatie te onderzoeken. De afdeling binnen (bedrijf) die het beste past bij de onderzoekscasus is de afdeling gebouwen. Deze afdeling outsourcet al geruime tijd engineeringswerkzaamheden van Nederland naar Roemenië en India. Het gaat hier specifiek om het modelleren van gebouwen ((bedrijf), 2017).

De respondenten

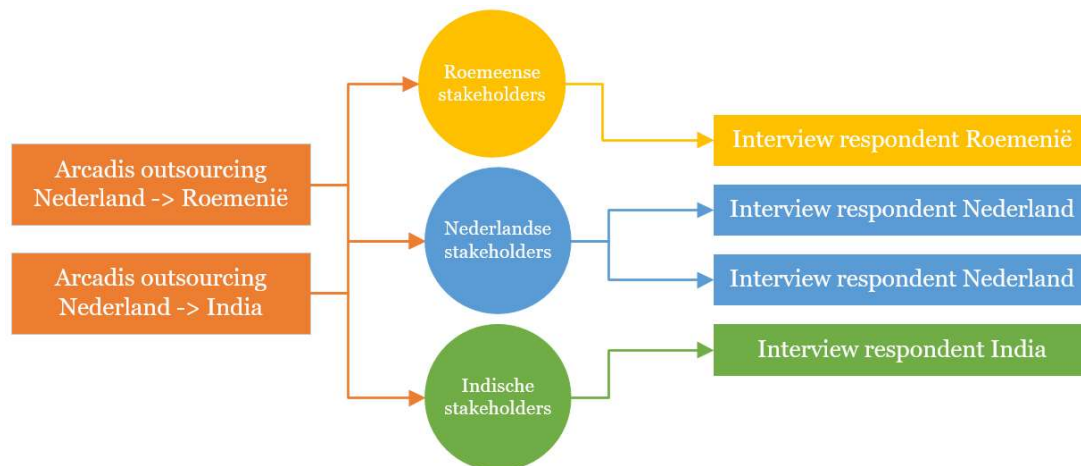
De afdeling gebouwen bevat diverse medewerkers die mogelijk in aanmerking komen als respondent voor het onderzoek. De onderzoeker is zelf ook werkzaam in deze afdeling, kent een groot deel van de mogelijke respondenten en heeft documentatie over de afdeling, de outsourcingrelaties en de respondenten. Dit maakt het goed mogelijk om de initiële selectie volgens Coyne uit te voeren en zo een populatie over te houden waar de respondenten uit gekozen zijn (Coyne, 1997).

De interviews worden afgenomen bij respondenten die werkzaamheden uitvoeren in het vakgebied modelleren van gebouwen van de Nederlandse vestiging van (bedrijf) naar het dienstverlenende bedrijf met vestigingen in Roemenië en India. De ervaring van de onderzoeker is dat in de outsourcingrelatie de respondenten voldoende kennis hebben om een antwoord te kunnen geven op de verschillende communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten. Dit komt omdat er in de outsourcingrelaties vanuit het outsourcingende bedrijf één ervaren coördinerend contactpersoon is en dat dit ook het geval is vanuit het dienstverlenende bedrijf in Roemenië en India.

De overgebleven groep respondenten uit de initiële selectie die op basis van voorkennis van de onderzoeker en documentatie voldoende kennis hebben om antwoord te geven op de interviewvragen is een groep van 30 medewerkers in Nederland werkzaam, 20 medewerkers bij het dienstverlenende bedrijf in Roemenië en 25 bij het dienstverlenende bedrijf in India.

In het conceptueel ontwerp is gekozen om vier gestructureerde diepte-interviews uit te voeren binnen deze groep van respondenten. Om informatie in een outsourcingrelatie tussen zowel Nederland en Roemenië als tussen Nederland en India te onderzoeken, is gekozen om één outsourcingrelatie tussen Nederland en Roemenië te onderzoeken en één outsourcingrelatie tussen Nederland en India.

Dit komt neer op twee interviews bij Nederlandse respondenten waarvan één respondent actief is bij projecten met Roemenië, één respondent bij projecten uit India en bij het dienstverlenend bedrijf één interview bij een respondent uit Roemenië die aan Nederlandse projecten werkt en één interview met een respondenten uit India die aan Nederlandse projecten werkt. Om een betrouwbaar beeld te krijgen worden de vier interviews als weergegeven in afbeelding 9 uitgevoerd op locatie in een face-to-face-sessie met de respondent.



Figuur 9: Aantal en locatie interviews in vervolgonderzoek.

De vervolgstap is de groep respondenten uit de initiële selectie middels criteria te selecteren tot vier respondenten voor de interviews (Coyne, 1997). Dit omvat de selectie van twee respondenten van de 30 mogelijke respondenten in Nederland. Daarvan dient één actief te zijn in outsourcing naar India en één actief in outsourcing naar Roemenië. Er werd één respondent geselecteerd uit de groep van 20 mogelijke respondenten uit Roemenië en één respondent uit de groep van 25 mogelijke respondenten uit India.

Bij de selectie is het belangrijk dat de juiste (specifieke) respondenten gekozen zijn die een goed beeld hebben van de outsourcingsrelatie tussen het outsourcende bedrijf en het dienstverlenende bedrijf. De selectie is uitgevoerd op basis van aanwezige personeelsinformatie van de stakeholders. De criteria voor de bepaling van de populatie en waarop de respondenten beoordeeld zijn (1) de duur dat ze werkzaam zijn bij (bedrijf), het dienstverlenende bedrijf en (2) het aantal projecten die de stakeholder in de te onderzoeken outsourcingsrelatie heeft uitgevoerd (land x naar land y).

1. De mogelijke respondent dient minimaal 5 jaar binnen desbetreffende outsourcingsrelatie werkzaam te zijn met als reden dat de mogelijke respondent voldoende kennis heeft van de outsourcingsrelatie.
2. De mogelijke respondent dient een minimale hoeveelheid van 2 projecten per jaar uitgevoerd te hebben gedurende deze minimale periode van 5 jaar. Dit heeft als doel dat de kennis van de stakeholder niet alleen voldoende is, maar ook actueel is en met voldoende verschillende projecten ervaring heeft.

Een voorbeeld: indien een stakeholder 10 jaar werkzaam is, dient hij of zij totaal minimaal 20 projecten en per jaar gemiddeld minimaal 2 projecten uitgevoerd te hebben.

Uit deze filtering van mogelijke respondenten blijft er een groep stakeholders over die allen als gelijkwaardig worden behandeld bij de definitieve selectie om persoonlijke voorkeur naar respondenten te vermijden.

De stakeholders die overblijven na de filtering zijn in lijsten per land gescheiden. De drie lijsten (lijst Nederlandse stakeholders, Roemeense stakeholders en Indische stakeholders) worden per lijst ingeladen en ingevoerd in de online tool 'comment picker', te vinden op <https://commentpicker.com/random-name-picker.php>.

Voor de Nederlandse lijst is de tool vier keer gedraaid om twee respondenten en twee reserve respondenten te selecteren. Omdat één respondent vanuit Nederland samen dient te werken in een outsourcingsrelatie met India en één respondent samen dient te werken in een outsourcingsrelatie met Roemenië, is dit een minimale vereiste van de selectie-uitkomst. Indien dit niet het geval was, is de selectie opnieuw uitgevoerd. Voor de Roemeense en Indische lijsten is de tool twee keer per lijst gedraaid om voor iedere lijst één respondent te selecteren en één reserve respondent te selecteren.

De gegevensverzameling

De gegevensverzameling en daarbij de interviews zijn opgesteld om antwoord te geven op de vraag welke communicatievorm het best geschikt is voor de 8 verschillende communicatiemomenten op basis van de AS-IS (huidige) situatie als ook de TO-BE (gewenste) situatie. De vragen van het interview zijn in 'bijlagen II – vragen interviews' toegevoegd. De vragen zijn zo opgesteld dat het een antwoord geeft op welke communicatievorm het best geschikt is voor de 8 verschillende communicatiemomenten op basis van de AS-IS (huidige) situatie alsook de TO-BE (gewenste) situatie.

Om te waarborgen dat deze interviewvragen voldoende informatie leveren om deze antwoorden op de onderzoeksvragen te geven, is voorafgaand de uitvoering van de interviews als voorbereiding het interview bij twee personen uitgevoerd los van het te interviewen bedrijf. Getoetst wordt in deze twee test interviews of de interviewvragen duidelijkheid genoeg zijn en of de resultaten naar boven komen die voor het onderzoek noodzakelijk zijn. Dit valideren is gedaan door voor beide interviews de resultaten samen te vatten en te beoordelen of dit een mogelijk antwoord gaf op de onderzoeksvragen van het empirisch onderzoek.

De gegevensverzameling heeft als doel om een inhoudelijk zo kwalitatief mogelijke, specifieke en betrouwbare informatie te verzamelen. Om deze reden is het interview niet direct uitgevoerd, maar zijn voorafgaand het interview de respondenten benaderd middels een skype-call met de vraag of ze mee willen werken aan een interview en de respondent te informeren wat het doel van het interview is. De punten die in dit Skype-gesprek aan bod komen en waar niet van afgeweken wordt, zijn opgenomen in 'bijlage I – Memo skype call voorafgaand interview'.

Naar aanleiding van dit Skypegesprek is individueel een mail gestuurd naar de respondenten met een korte instructie. Daaraan werd de besproken doelstelling toegevoegd om naderhand nog door te kunnen lezen samen met mogelijke datumopties om het interview af te nemen.

Nadat de interviews zijn aangepast op de constatering in de testinterviews zijn de interviews afgenomen bij respondenten op locatie van de respondent omdat een setting waarbij de respondent zich op haar gemak voelt en het interview face-to-face uitgevoerd is, de resultaten betrouwbaarder en inhoudelijker zijn.

3.3 Gegevensanalyse

De verzamelde gegevens komen voort uit de interviews afgenomen bij de respondenten en vormen de basis voor de gegevensanalyse. In de gegevens analyse is het belangrijk dat de gegevens gecodeerd en geanalyseerd worden (Coyne, 1997). In dit onderzoek is gekozen deze codering en analyse uit te voeren volgens de vier stappen van Straus voor een kwalitatieve en valide gegevensverwerking (Strauss, 1987) (Dingemanse, 2017).

De eerste stap die uitgevoerd is, is de data uit de interviews te verwerken en voor te bereiden. Dit is gedaan door de interviews in het document van de vragen per respondent te beschrijven en getranscribeerd met behulp van de notities en de geluidsopnames van de interviews.

De tweede stap was de keuze voor het codeerproces kiezen, met als doel de data uit de interviews goed te kunnen begrijpen. Er werd gekozen om een open codering toe te passen om overkoepelend over de verschillende interviewantwoorden de tekstfragmenten toe te wijzen aan een specifiek onderdeel dat relevant is tot het onderzoek en zo een goed resultaat en vergelijking te kunnen maken van de interviewresultaten. De hoofdonderwerpen uit de doelstelling en vraagstelling van het empirisch onderzoek op te nemen:

- Validatie criteria (code = VC)
- Communicatievormen (code = CV)
- Communicatiemomenten (code = CM)
- Cultuur (code = CU)
- Kwaliteit (code = KW)

Deze verschillende onderdelen kunnen informatie bevatten die gaan over een huidige (AS-IS) situatie of de gewenste (TO-BE) situatie. Dit is een aanvullende codering die op deze onderwerpen aangevuld wordt.

- AS-IS (code = AI)
- TO-BE (code = TB)

Aanvullend op deze code is per tekstfragment een code toegekend van welke respondent het tekstfragment afkomstig is. Dit is aangegeven middels de eerste letter van het land waar de respondent werkzaam is, gevolgd door de eerste letter van het land met welke de outsourcingrelatie uitgevoerd wordt. De mogelijke opties van codering zijn:

- Nederlandse respondent in outsourcingrelatie met Roemenië (code = NR)
- Roemeense respondent in outsourcingrelatie met Nederland (code = RN)
- Nederlandse respondent in de outsourcingrelatie met India (code = NI)
- Indische respondent in de outsourcingrelatie met Nederland (code = IN)

Een voorbeeld van een codering van een tekstfragment over de gewenste communicatievormen van de Nederlandse respondent in de outsourcingrelatie met Roemenië is CV-TB-NR.

De derde stap is het toepassen van deze open codering zodat het mogelijk is om de data uit de interviews te analyseren. Hiervoor zijn de volledige interviews doorgelezen en zijn de eerder omschreven labels (codes) aan de tekstfragmenten toegekend in de uitwerking van de interviews.

De laatste (vierde) stap is het axiaal coderen van de gecodeerde tekstfragmenten. Hierbij zijn de resultaten en tekstfragmenten van de interviews samengevoegd tot één document waarbij middels de codes de tekstfragmenten bij elkaar gebundeld zijn en zo met elkaar vergeleken zijn.

In dit samengevoegde document is in de gecodeerde en gebundelde tekstfragmenten gezocht naar verschillen door middel van vergelijking. Per tekstfragment is inductief een concept opgesteld en een overkoepelende resultaat en samenvatting omschreven voor gebruik in de resultaten van hoofdstuk 4 (selectief coderen).

In de vergelijking is gekeken naar de outsourcingrelatie specifiek (A) (tussen de twee respondenten) en tussen de twee outsourcingrelaties onderling (B). Dit is gedaan omdat dit inzichtelijk geeft of bij outsourcing naar een Oost-Europees of een Aziatisch land een significante afwijking toont van de gewenste communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten.

Ook is vergeleken tussen de twee verschillende dienstverlenende bedrijven (C) of verschillen te constateren zijn. En is een vergelijking gemaakt tussen de twee respondenten van hetzelfde outsourcingende bedrijf (D) om te bepalen of de resultaten bij dezelfde outsource op zich afwijken.

Op basis van deze analyse zijn de resultaten tussen de interviews afwijkend of overeenkomend. Bij de overeenkomende resultaten is het nog wel mogelijk dat een antwoord hetzelfde is, maar de onderbouwing verschillend, ook dit verschil is geanalyseerd (E). De overige resultaten van het uitgevoerde onderzoek zijn met elkaar vergelijkbaar.

Deze onderzoeksresultaten en analyse van de verschillen in de antwoorden dienen een antwoord te geven op de drie geformuleerd empirisch onderzoeksvragen. Om dit mogelijk te maken is op basis van de classificatie verwijzend naar de interviewvraag nummer bepaald welke interviewvraag en daarbij horende analyse een antwoord geeft op de onderzoeksvragen.

De eerste onderzoeksvraag over ‘welke communicatievormen bij welke communicatiemomenten gehanteerd worden’ dient een overzicht gemaakt te worden in de huidige situatie van de outsourcingrelatie welke communicatievormen (CV-AI) volgens de respondenten in de verschillende communicatievormen (CM-AI) gehanteerd worden. Om dit te bewerkstellen zijn de interviewresultaten en de analyse van de vragen 5, 6, 7, 8, 12, 13 en 14 die betrekking hebben tot deze classificatie met elkaar vergeleken om tot een antwoord op deze onderzoeksvraag te komen.

De tweede onderzoeksvraag over ‘hoe deze communicatie tijdens de aanwezige communicatiemomenten ervaren wordt’ dient aan te tonen welke ervaring de respondenten hebben bij deze huidige toepassing van communicatievormen (CV-AI) bij de verschillende communicatiemomenten (CM-AI). Een aanvullende ervaring hierop is welk effect cultuurverschil op deze communicatie heeft (CU-AI) en het effect van deze communicatie op de kwaliteit (KW-AI). Om dit te bewerkstellen zijn de interviewresultaten en de analyse van de vragen 9, 10, 11, 15, 16, 17 en 18 met elkaar vergeleken om tot een antwoord op deze onderzoeksvraag te komen.

De derde onderzoeksvraag over ‘de gewenste communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten’ is door de respondenten op basis van de communicatie in de huidige situatie van de outsourcingrelatie en de ervaringen van deze communicatie bepaald wat de gewenste communicatie is. In deze vragen zijn de gewenste communicatievormen (CV-TB) bij de verschillende communicatiemomenten (CM-TB) gevraagd met een onderbouwing waarom dit gewenst is en welk effect dit heeft op het cultuur aspect (CU-TB) en de kwaliteit (KW-TB). Om dit te bewerkstellen zijn de interviewresultaten en de analyse van de vragen 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 en 27 met elkaar vergeleken om tot een antwoord op deze onderzoeksvraag te komen.

Door op basis van deze interviewresultaten en analyse van de antwoorden kan er per onderzoeksvraag een valide conclusie geformuleerd worden.

De voordelen van deze keuze van gegevensanalyse is dat de informatie uit de interviewvragen specifiek op de onderzoeksvragen in een overzichtelijke manier beoordeeld kunnen worden omdat middels de codering direct zichtbaar is tot welk onderdeel het behoort en van welke respondent het afkomstig is.

Een mogelijk nadeel kan zijn, indien selectie van de tekstfragmenten voor toewijzing van de codering niet correct uitgevoerd wordt, als er bijvoorbeeld een tekstfragment opgeknipt wordt dat een duidelijke samenhang heeft met elkaar, dat de context anders geïnterpreteerd kan worden in de resultaten. Tijdens de selectie van de tekstfragmenten is hier nauwkeurig aandacht aan besteed om dit te voorkomen.

3.4 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Op basis van de data-analyse is bepaald of de informatie in de interviews valide (zowel intern als extern) en betrouwbaar is. Daarnaast is bepaald op welke manier rekening is gehouden met de ethische aspecten gedurende het empirisch onderzoek.

Interne validiteit

Interne validiteit is de mate waarin het redeneren binnen het onderzoek correct is uitgevoerd (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, p. 204). De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd doordat de keuze van de onderzoeksmethoden, de uitvoering van het onderzoek en de codering & analyse van de gegevens uitgevoerd is volgens een gestandaardiseerde methode als ook noodzakelijk geacht door Coyne bij het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek (Coyne, 1997). Zo is voorafgaand het uitvoeren van het interview uitgelegd aan de respondenten wat het onderzoek inhoudt en welke doelstelling het onderzoek heeft.

Daarnaast zijn deze respondenten van het bedrijf (bedrijf) specifiek tot de onderzoekscasus geselecteerd middels selectiecriteria om op een zo specifiek mogelijk onderzoekskader aan te sluiten voor een hoge vergelijkbaarheid van de antwoorden. In de interviews zijn deze selectiecriteria ook getoetst om na te gaan of de respondenten hier daadwerkelijk aan voldoen door het opnemen van controleren. Deze controlevragen zijn gearceerd met geel in de interviewvragenuitwerking.

Het interview zelf is een gestructureerd interview uitgevoerd dat willekeurige fouten in antwoorden tot het minimum dient te beperken. Er zijn voor de uitvoering van het interview twee testinterviews uitgevoerd om te toetsen of de vragen duidelijk zijn en voldoende specifieke informatie leveren om antwoord te geven op de onderzoeksvragen.

Verder is de in de interviews met de respondenten de aanwezigheid van theorie in de huidige (AS-IS) situatie in de outsourcingsrelatie ondervraagd om te valideren in welke mate de respondenten kennis hebben van de onderzoeksonderwerpen en daarbij de mogelijkheid hebben een gewenste situatie aan te geven.

Mogelijke zwakke punten in het onderzoek ten nadele van de interne validiteit zijn dat de triangulatie is uitgevoerd in de vorm van een enkel (casestudy, kwalitatief) onderzoek en niet in de vorm van meerdere typen onderzoeken als interview gecombineerd met enquête.

Externe validiteit

Externe validiteit is de mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar andere situaties dan die in het onderzoek (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, pp. 204, 205). De externe validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd doordat de theorie gebruikt is als basis voor het empirisch onderzoek te noemen de communicatievormen, communicatiemomenten en effecten van cultuur uit het literatuuronderzoek.

Aanvullend hierop is gebruik gemaakt van achtergrondinformatie beschikbaar bij de onderzoeker over de markt, het bedrijf en de respondenten om de context van het onderzoek een gedetailleerde invulling te geven en te omschrijven richting de respondenten voor een zo hoog mogelijke validiteit.

Ook de keuze voor een gestructureerd interview in plaats van een open interview met vragen waar de mogelijkheid tot een open antwoord zo klein mogelijk is, draagt bij aan de externe validiteit. Daarbij zijn de interviews bij alle vier de respondenten op een identieke wijze uitgevoerd voor een zo vergelijkbaar mogelijk antwoordtype op de vragen.

Mogelijke zwakke punten in het onderzoek ten nadele van de externe validiteit is dat het interview enkel uitgevoerd is bij vier respondenten en in een specifiek onderzoekskader dat mogelijk niet reproduceerbaar is voor een grotere populatie.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de nauwkeurigheid en precisie van een meetprocedure, vaak omvat dit de stabiliteit, gelijkwaardigheid en interne consistentie van het uitgevoerde empirisch onderzoek (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016, pp. 202, 203). De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt gewaarborgd doordat de methode van empirisch onderzoek uitgebreid is omschreven in de methodologie waaronder te noemen het onderzoeksprotocol, proces en procedures. Dat biedt de mogelijkheid om het onderzoek te herhalen door een andere onderzoeker.

Gekozen in de manier van data-analyse is een gestandaardiseerde methode (de 4 stappen conform Straus (Strauss, 1987) (Dingemanse, 2017)) wat een betrouwbaardere (bewezen) analyse levert en de mogelijkheid tot een eigen (niet bewezen) analysemethode van de onderzoeker wegneemt. In de uitvoering van deze gestandaardiseerde analysemethode zijn de interviews getranscribeerd en opgenomen. Dit maakt het mogelijk om naderhand de informatie te beoordelen op overeenkomst met het uitgevoerde interview. Zodat de uitwerking van de data-analyse en de resultaten betrouwbaar zijn.

Betrouwbare resultaten uit deze data-analyse zijn gewenst. Daarin is het belangrijk dat de respondent eerlijk antwoord geeft op de onderzoeksvragen. Dat de interviews opgenomen worden, resulteer mogelijk in de respondent die eerder een sociaal wenselijk antwoord geeft dan een eerlijk antwoord. Daarom is er gekozen om de opnames na de beoordeling te verwijderen. Dat is ook met de respondent afgesproken.

Mogelijke zwakke punten in het onderzoek ten nadele van de betrouwbaarheid zijn de keuze van de selectie van bedrijf en respondenten op basis van voorkennis van de onderzoeker. Indien deze voorkennis onverwacht incorrect is, is het mogelijk dat de antwoorden op de vragen in het interview niet betrouwbaar zijn. Ook is een hoeveelheid van vier interviews, ondanks een duidelijke, schrijvende inhoud, maar een relatief klein aantal.

Ethische aspecten

Gedurende de uitvoering van het empirisch onderzoek is er rekening gehouden met ethische aspecten ten noemen:

- Er tijdens de uitvoering van de interviews respect voor het bedrijf en de respondenten is getoond. Zowel in het aspect van de uitvoering van de werkzaamheden als persoonlijk en cultureel aspect;
- Er begrip is getoond voor keuzes die gemaakt zijn omwille van de huidige situatie met het coronavirus;
- Er tijdens de uitvoering van het empirisch onderzoek voorkomen is dat mogelijk persoonlijke of reputatieschade aan personen werd berokkend door resultaten van de interviews. Dit wordt nagestreefd door de interviews te anonimiseren en alleen de betreffende respondent te informeren over wie de respondenten van de interviews zijn.

Op basis van de methodologie is in hoofdstuk 4 de uitwerking van het empirisch onderzoek en de resultaten uit de data-analyse omschreven en conclusies die hieruit voortkomen.

4. Resultaten empirisch onderzoek

De uitvoering en uitwerking van het empirisch onderzoek vindt plaats in hoofdstuk 4. Hierin is omschreven wat de uitkomst en afwijkingen zijn van de uitvoering van het empirisch onderzoek conform de omschreven onderzoeksanpak. Ook zijn de data-analyse en de resultaten die hieruit voortkomen in hoofdstuk 4 omschreven.

4.1 Uitvoering van het empirisch onderzoek

De uitvoering van het empirisch onderzoek is gestart met het toetsen van het interview bij twee respondenten actief in eenzelfde branche maar niet bij dezelfde outsourcingrelatie. Deze twee interviews zijn uitgevoerd bij een oud-collega van het bedrijf Cadac in Nederland en een oud-outsourcing collega in de Filipijnen die voor veel Europese bedrijven werkzaamheden uitvoert.

De resultaten die voortkomen uit de antwoorden van de interviews waren naar wens, op basis van de feedback zijn enkele zinsopbouw aangepast bij de interviewvragen om de vraag duidelijker te omschrijven zodat minder tot geen aanvullende uitleg noodzakelijk is.

Tijdens deze interviewvalidatie is de selectie van de respondenten uitgevoerd conform de gestelde criteria. De geselecteerde respondenten voor de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland zijn Pa. Ro. (Nederland) en Io. Ia. (Roemenië). De geselecteerde respondenten voor de outsourcingrelatie tussen Nederland en India zijn Mi. Fi. (Nederland) en Sh. Ha. (India). De uitgevoerde selectie van de respondenten is uitgebreid omschreven in bijlagen III – selectie respondenten.

Pa. Ro., Io. Ia., Mi. Fi. en Sh. Ha. hebben naar aanleiding van deze selectie een Skypegesprek gehad met de onderzoeker waar de onderwerpen in behandeld zijn als omschreven in bijlagen I – memo skype call voorafgaand interview. In dit Skypegesprek is duidelijk benoemd wat het doel van het onderzoek en het interview is. Tijdens het Skypegesprek gaven de respondenten aan graag aan het interview mee te werken. Op basis van dit wederzijdse toezeggen zijn de datums gepland met de respondenten. Voor de twee Nederlandse respondenten en de Roemeense respondent was het mogelijk deze interviews al in week 16 van 2020 uit te voeren. De Indische collega was week 16 niet beschikbaar en is het interview in week 17 van 2020 uitgevoerd.

De interviews zouden conform de onderzoeksanpak face-to-face bij de respondenten afgenomen worden, echter door de situatie rondom het COVID-19 virus, de reisrestricties en het thuiswerken is dit niet mogelijk gebleken. Het interview is om deze reden met Microsoft Teams uitgevoerd. Bijkomend voordeel is geweest dat, door het digitaal en niet face-to-face uit te voeren, alle respondenten relatief snel na elkaar geïnterviewd konden worden (week 16 en week 17). De interviews zijn uitgevoerd met de interviewvragen als geformuleerd in bijlage II – interviewvragen.

In het interview is bij alle respondenten eerst als herhaling op het voorafgaande Skypegesprek het doel van het onderzoek en het interview benoemd. Aanvullend zijn een aantal introductievragen gesteld om de eisen gebruikt bij de filtering van de respondenten te valideren met de respondent. Deze uitkomsten van de validatievragen komen overeen met de gestelde eisen. Een afwijking is dat respondent Mi. Fi. aangeeft dat hij 1 jaar meer ervaring heeft dan bij uitvoering van de selectie het geval was. Als ook een specifieke doelgroep waar ze in actief zijn binnen een discipline wat voorafgaand niet bekend was. Zo geeft respondenten Pa. Ro. aan ‘te werken in het stadium en grotere bouwwerken team, specifiek op bouwkundige en constructieve aspecten’ (Ro., 2020) en de Roemeense collega Io. Ia. niet alleen grote projecten doet, maar verschillende bouwkundige en constructieve projecten in diverse vormen (Ia. I., 2020).

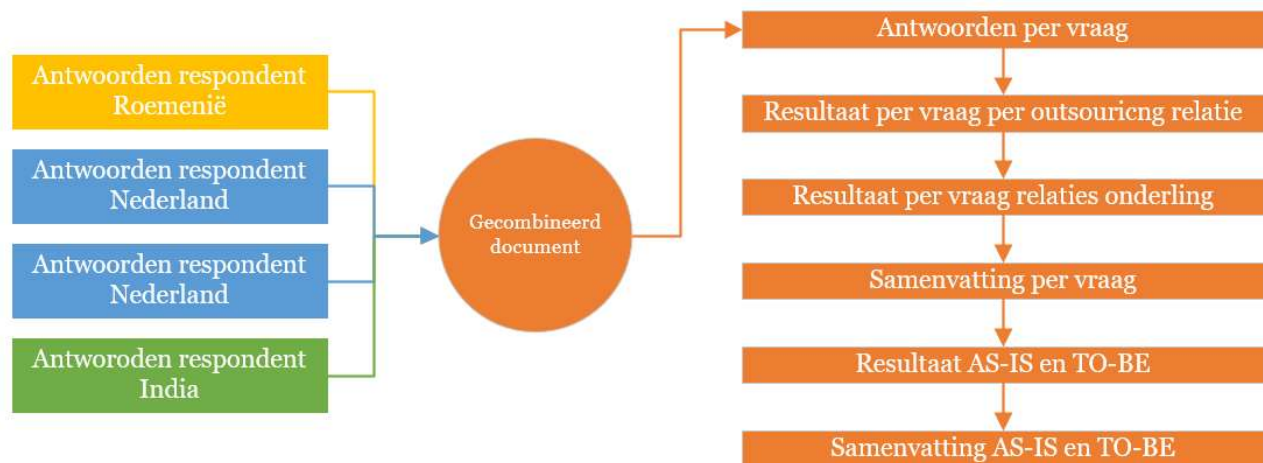
Na de introductie en validatie vragen zijn de vragen voor de AS-IS en TO-BE-situatie gesteld aan de respondenten. De antwoorden op deze vragen in de interviews zijn ingevuld in het interviewdocument. De bijlage van het interview is door de respondenten met de hand ingevuld waarna deze is ingescand of een foto van is gemaakt door de respondenten en opgestuurd naar de onderzoeker. Voor de ingevulde interviewvragen zie bijlagen IV – ingevulde interviewvragen.

4.2 Verwerken van de informatie

De antwoorden op de interviewvragen zijn conform de in het onderzoeksplan omschreven data-analyse uitgevoerd. Allereerst zijn de antwoorden getranscribeerd door de antwoorden van de interviews en de opnames van de interviews te valideren. Hierin zijn de antwoorden op de vragen verduidelijkt en begrijpbaar gemaakt. Hierna zijn bij alle interviews de vragen geclassificeerd middels de codering omschreven in het onderzoeksplan.

Na de classificatie zijn alle vragen van de verschillende interviews verwerkt in één totaaloverzicht waarbij per vraag de verschillende respondentantwoorden omschreven zijn. Elke vraag in dit gecombineerde document is een resultaat van de vraag omschreven voor zowel de outsourcingrelatie op zich als de outsourcingrelaties onderling.

Op basis van deze resultaten is per onderzoeksvraag een samenvatting omschreven. Overkoepelend met de samenvattingen per onderzoeksvraag is een onderzoeksresultaat opgesteld en een samenvatting van de interviewresultaten voor zowel de AS-IS (huidige) als TO-BE (gewenste) situatie. De stappen van de data-analyse zijn in afbeelding 10 weergegeven.



Figuur 10: Stappen data-analyse tot resultaten interviews.

Zowel de selectie van de respondenten, de ingevulde interviews door de respondenten, het samengevoegde document als de samenvatting per vraag zijn op te vragen bij de onderzoeker. Uit de dataverwerking blijkt dat er een aanzienlijke hoeveelheid informatie is verzameld, voldoende om de resultaten van de interviews te omschrijven.

In de onderstaande resultaten van de interviews zijn de resultaten per onderzoeksvraag omschreven op basis van de verwerkte data.

4.3 Resultaten aanwezige communicatievormen en -momenten

De verwerkte interviewresultaten vormen samen de resultaten van het empirisch onderzoek. Deze resultaten zijn omschreven volgens dezelfde classificatie die toegepast is voor de verwerking van de interviews. De onderverdeling van de resultaten is als volgt:

- A. Antwoorden huidige situatie communicatievormen (CV-AI)
- B. Antwoorden huidige situatie communicatiemomenten (CM-AI)
- C. Antwoorden huidige situatie cultuur (CU-AI)
- D. Antwoorden huidige situatie kwaliteit (KW-AI)
- E. Antwoorden gewenste situatie communicatievormen (CV-TB)
- F. Antwoorden gewenste situatie communicatiemomenten (CM-TB)
- G. Antwoorden gewenste situatie cultuur (CU-TB)
- H. Antwoorden gewenste situatie kwaliteit (KW-TB)

A - Huidige situatie communicatievormen (CV-AI)

In de interviews zijn vragen gesteld naar de huidige situatie van communicatie in de outsourcingrelatie en in welke mate de communicatievormen face-to-face, digitaal en onpersoonlijk voorkomen. De interviewvragen die hier betrekking op hebben zijn de vragen 5, 6, 7, 8 en 9 uit de interviews van de verschillende respondenten.

‘Pa. Ro. geeft aan dat er verschillende manieren van outsourcing gehanteerd worden bij de uitbesteding van werk waarbij alle drie de type communicatievormen in meer of mindere mate voorkomen in de outsourcingrelatie. Volgens Pa. Ro. zijn de meest voorkomende communicatievormen de onpersoonlijke en digitale communicatievorm, ook de face-to-face komt wel eens voor dan vliegt er iemand van ons naar Roemenië of iemand van Roemenië naar Nederland maar dat is sporadisch en met name bij grote of complexe projecten. Pa. Ro. geeft aan zelf een specifieke aanpak voor de communicatie in een project te hanteren maar ervaart wel dat de communicatievormen verschillend per project worden toegepast.

‘Io. Ia. geeft aan dat er verschillende veel voorkomende manieren van communiceren zijn die ze hanteren in de outsourcingrelatie met Nederland. Waarvan de face-to-face communicatievorm het minste voorkomt van de drie communicatievormen. Io. Ia. geeft aan dat per type project de hoeveelheid en methode van communicatie verschilt en bij grote projecten alle drie de communicatievormen voorkomen, wanneer het kleinere projecten zijn dan wordt vooral documentatie (de onpersoonlijke communicatievorm) gebruikt als basis. Io. Ia. heeft in de communicatie in de outsourcingrelatie zelf een standaard aanpak van communiceren maar merkt op dat dit niet zo lijkt te zijn aan Nederlandse zijde. Desalniettemin ervaart Io. Ia. deze communicatie in de verschillende projecten als fijn en wordt deze communicatie altijd in een degelijke manier uitgevoerd.’

‘Mi. Fi. geeft aan dat er in de outsourcingrelatie met Indische collega’s voornamelijk gecommuniceerd wordt via Skype (digitaal) of via de mail (onpersoonlijk). De face-to-face communicatievorm komt vrijwel niet voor, heel soms bij grote projecten maar eigenlijk niet. Van de drie communicatievormen wordt de face-to-face communicatievorm daarom het minste toegepast en de mail (onpersoonlijk) wordt het meest toegepast, aangevuld door de digitale communicatievorm in de vorm van Skype. Mi. Fi. merkt dat de type communicatievormen die toegepast wordt in de projecten niet verschilt per project, maar wel de mate waarin deze communicatievormen toegepast worden. Zo geeft Mi. Fi. aan dat bij repeterende projecten veelal de digitale communicatievorm toegepast wordt terwijl bij een groot of nieuw project is er veel via een onpersoonlijke manier gecommuniceerd wordt met als reden de grote hoeveelheid informatie dat overgedragen dient te worden. Aangegeven wordt door Mi. Fi. dat, op het aanvragen van resources na, er geen standaard manier van communiceren is in de outsourcingrelatie. De communicatie in de outsourcingrelatie wordt

bij Mi. Fi. bij vaste resources als goed ervaren maar door de grote doorloop van medewerkers in India zijn vast toegewezen resources niet altijd het geval.’

‘Sh. Ha. geeft aan dat er in elk project op een bepaalde manier gecommuniceerd wordt en alle drie de communicatievormen in deze projecten voorkomen. De mate waarin deze communicatievormen voorkomen is wel verschillend, voornamelijk via Skype (digitaal) en via de mail (onpersoonlijk) en een heel klein percentage van de projecten middels face-to-face communicatie. De mate waarin de communicatievormen volgens Sh. Ha. toegepast worden verschilt per project, bij grotere projecten is er vaak een goede overdracht en veel communicatie maar bij kleinere projecten is het een korte aanvraag met een sneller levering. Sh. Ha. merkt in deze communicatie dat de manier van communiceren verschilt per medewerker uit Nederland van de outsourcingrelatie. Desondanks ervaart Sh. Ha. de communicatie in het project wel al zinvol, omdat bij gebruik van één communicatievorm er fouten gemaakt worden of dingen verkeerd geïnterpreteerd worden.’

B - Huidige situatie communicatiemomenten (CM-AI)

Naast de communicatievormen is in de interviews gevraagd naar de aanwezigheid van specifieke communicatiemomenten in de huidige situatie van de outsourcingrelatie. De interviewvragen die betrekking op de huidige communicatiemomenten hebben zijn de vragen 12, 13, 14, 15 en 16 uit de interviews van de verschillende respondenten.

‘Pa. Ro. geeft aan dat een project traditioneel op te delen is in een start, coördinatie, afsluiting en evaluatie deel, een verschil in de toepassing van communicatievormen per moment in de outsourcing is dat in de project start er zowel digitaal als onpersoonlijk gecommuniceerd wordt. Op de vraag welke communicatiemomenten van het onderzoek bekend voorkomen en aanwezig zijn geeft Pa. Ro. aan dat de acht communicatiemomenten op de culturele adoptie (5) en sociale (8) communicatiemoment aanwezig zijn, waarbij voor het financiële (2), service monitoring (3) en het visie (7) communicatiemoment vooral op een onpersoonlijke manier gecommuniceerd wordt. En bij het product- en service (1), informatie-uitwisseling (2) en investering in resources (6) zowel middels de digitale als onpersoonlijke communicatievorm gecommuniceerd wordt. Naar aanleiding van deze nieuwe inzichten denkt Pa. Ro. dat deze communicatiemomenten vrij dekkend zijn en vindt dat er mogelijk aan het persoonlijke en culturele adoptie communicatiemoment te weinig aandacht wordt besteedt. Maar overall is Pa. Ro. wel tevreden over de communicatie in de outsourcingrelatie, vooral de mogelijkheid om bij grote projecten face-to-face te communiceren wordt als fijn ervaren.’

‘Io. Ia. ervaart dat de communicatie goed verspreid is over de duur van het project en voornamelijk de communicatiemomenten middels een digitale en onpersoonlijke vorm uitgevoerd wordt. Io. Ia. geeft aan daarbij aan dat de acht communicatiemomenten uit het onderzoek aanwezig zijn. Op de vraag welke communicatiemomenten van het onderzoek bekend voorkomen en aanwezig zijn geeft Io. Ia. aan dat het financiële (2), investering in resources (6) en het visie (7) communicatiemoment voorkomen, ook de culturele adoptie (5) communicatiemoment komt in voor maar dit is volgens Io. Ia. niet noodzakelijk verder te belichten in de outsourcingrelatie dan momenteel gedaan wordt. Het product en service (1), service monitoring (3) en informatie-uitwisseling (4) communicatiemoment in volgens Io. Ia. soms in het project aanwezig maar niet altijd. En het sociale communicatiemoment (8) is volgens Io. Ia. niet aanwezig in het project. Volgens Io. Ia. is bij het financiële (2), investering in resources (6) en visie (7) communicatiemoment voornamelijk een onpersoonlijke communicatievorm die toegepast wordt en bij het product- en service (1), service monitoring (3), informatie-uitwisseling (4) en culturele adoptie (5) communicatiemoment vooral een combinatie van de digitale en onpersoonlijke communicatievorm dat gehanteerd wordt. Io. Ia. ervaart deze communicatiemomenten als positiever dan de huidige splitsing per fase in het project, met als reden dat het beter mogelijk is communicatie goed fase overkoepelend toe te passen maar om dit mogelijk te maken wel meer aandacht besteedt dient te worden aan

het standaardiseren van de manier van communiceren in de outsourcingrelatie. Ook merkt Io. Ia. na het beoordelen van de communicatiemomenten dat er relatief weinig sociale communicatie plaatsvindt en dat hier wel verandering in moet komen.'

'Mi. Fi. merkt bij projecten dat de communicatiemomenten te verdelen zijn in een start van het project, uitvoering van het project, de controle, de validatie van het project en de oplevering van het product. In sommigen projecten merkt Mi. Fi. ook de evaluatie en feedback op het project als communicatiemoment maar dit is niet altijd het geval. Op de vraag welke communicatiemomenten van het onderzoek bekend voorkomen en aanwezig zijn geeft Pa. Ro. aan dat het sociale (8) communicatiemoment niet aanwezig is in de outsourcingrelatie. De culturele adoptie (5) en investering in resources (6) communicatiemoment zijn soms aanwezig in de outsourcingrelatie. En voor de overige communicatiemomenten, te noemen het financiële (2), service monitoring (3), culturele adoptie (5) en visie (7) zijn volgens Mi. Fi. wel aanwezig en middels een onpersoonlijke communicatievorm. Bij het product- en service (1) communicatiemoment wordt volgens Mi. Fi. vooral digitaal gecommuniceerd en bij de informatie-uitwisseling (4) en investering in resources (6) communicatiemoment wordt volgens Mi. Fi. een combinatie van zowel digitale als onpersoonlijke gecommuniceerd gehanteerd. Mi. Fi. vindt deze communicatiemomenten dekkend voor de communicatie in de outsourcingrelatie maar merkt dat meer culturele en sociale aspecten aan bod dienen te komen in de outsourcingrelatie. Het geautomatiseerde financiële communicatiemoment vindt Mi. Fi. fijn omdat dit een zorg wegneemt.

'Sh. Ha. geeft aan dat niet altijd alle communicatiemomenten aanwezig zijn verschillend per project, soms is er geen coördinatie van het project of alleen een start en daarna direct de oplevering van het project. Op de vraag welke communicatiemomenten van het onderzoek bekend voorkomen en aanwezig zijn geeft Sh. Ha. aan dat van de acht communicatiemomenten het product- en service (1), service monitoring (3) en informatie uitwisseling (4) communicatiemoment soms in het project voorkomen. Daarnaast geeft Sh. Ha. aan dat het financiële (2), culturele adoptie (5) en visie (7) wel aan bod komen waarbij van de laatste twee alleen aan Indische zijde. Het sociale (8) communicatiemoment komt volgens Sh. Ha. niet voor in de outsourcingrelatie. Voor het financiële (2) en visie (7) communicatiemoment voornamelijk onpersoonlijk gecommuniceerd wordt. Voor het product- en service (1), service monitoring (3) en informatie uitwisseling (4) een combinatie van digitaal en onpersoonlijk gecommuniceerd wordt. En dat voor de culturele adoptie (5) en investering in resources (6) vooral op locatie in India middels de onpersoonlijke communicatievorm gecombineerd met face-to-face communicatievorm gecommuniceerd wordt. De communicatiemomenten uit het onderzoek vindt Sh. Ha. een goede basis voor communicatie gedurende een project, omdat dit per project op dit moment erg verschilt en hiermee beter een gestandaardiseerde vorm kan krijgen.'

C - Huidige situatie cultuur (CU-AI)

Aanvullend op deze communicatievormen en -momenten in de huidige situatie van de outsourcingrelatie zijn vragen gesteld naar het effect van cultuur op deze communicatie in de huidige situatie. De interviewvragen die hier betrekking op hebben zijn de vragen 10 en 17 uit de interviews van de verschillende respondenten.

'Pa. Ro. merkt weinig van cultuurverschil in de outsourcingrelatie, mogelijk omdat er weinig aandacht aan besteedt wordt. Soms ervaart Pa. Ro. wel het tijdverschil van 1 uur bij digitale communicatie, maar dit is een minimaal effect op de outsourcingrelatie.'

‘Io. Ia. geeft aan alleen cultuurverschil te merken dat Nederlandse medewerkers meer vrij zijn gedurende het jaar.’

‘Mi. Fi. ervaart cultuurverschil in de outsourcingrelatie waarbij Indische medewerkers beleefd zijn en altijd aangeven het te begrijpen terwijl dit niet altijd het geval is en achteraf blijkt dat het verkeerd begrepen is. Daarnaast merkt Mi. Fi. dat ondanks dezelfde taal (Engels) de medewerkers in de outsourcingrelatie elkaar niet altijd goed begrijpen, documenten anders worden geïnterpreteerd of dat het tijdsverschil zorgt dat bij een niet goede uitleg de collega uit India een dag lang een foutief product uitwerkt. Het cultuurverschil is volgens Mi. Fi. vooral aanwezig in de culturele adoptie (5) en sociale (8) communicatiemomenten met als reden dat hier relatief weinig aandacht aan besteed wordt.’

‘Sh. Ha. merkt zeker cultuurverschil omdat de Nederlandse medewerkers (te) direct en resultaat gericht zijn in vergelijking tot andere landen. Sh. Ha. wordt om deze reden al getraind om met deze manier van communiceren om te kunnen gaan, maar merkt op dat in Nederland dit niet lijkt te gebeuren. Ook geeft Sh. Ha. aan dat door tijdsverschil tijdens de afwijkende kantoortijden het soms alleen mogelijk is via een onpersoonlijke communicatievorm te communiceren en niet digitaal of face-to-face. Het effect van cultuurverschil merkt Sh. Ha. vooral bij de project specifieke communicatie of technische informatie overdracht omdat hier cultuurverschil een grotere impact heeft op het resultaat.’

D - Huidige situatie kwaliteit (KW-AI)

Afsluitend voor de huidige situatie is gevraagd naar welke effecten deze communicatie en cultuurverschil hebben op de kwaliteit van dienst en producten. De interviewvragen die hier betrekking op hebben zijn de vragen 11 en 18 uit de interviews van de verschillende respondenten.

‘Pa. Ro. ervaart dat bij face-to-face communicatie de kwaliteit en productiviteit van de medewerkers hoger ligt dan bij onpersoonlijke en digitale communicatie. Daarnaast is de ervaring dat er minder werk opnieuw uitgevoerd hoeft te worden bij face-to-face communicatie. Een alternatief is volgens Pa. Ro. de combinatie van digitaal en onpersoonlijk dat kwaliteit verhogend werkt, met name in de informatie-uitwisseling (4) en service monitoring (2) is het effect op kwaliteit het grootst en in het financiële (2) communicatiemoment het minst.’

‘Io. Ia. geeft aan dat bij projecten waar alle communicatievormen met goede documentatie en een mix van communicatievormen op een gestandaardiseerde manier toegepast worden de kwaliteit van het product en project hoger is dan bij andere projecten.’

‘Mi. Fi. merkt dat bij duidelijke communicatie aan het begin van het project en alles in deze start van het project goed voorbereid is de samenwerking en daarbij de kwaliteit beter is. Mi. Fi. geeft aan dat deze kwaliteit verder te verhogen is door tussentijds repeterende communicatie te voeren via een digitale communicatievorm aangevuld met een onpersoonlijke communicatievorm.’

‘Sh. Ha. ervaart ook dat communicatie de kwaliteit beïnvloed, de manier waarop informatie overgedragen wordt is hier volgens Sh. Ha. cruciaal. Communicatie via een digitale of onpersoonlijke communicatievorm kan anders overkomen dan bedoeld, op het moment dat dit duidelijk uitgevoerd wordt en niet te laat in het project dan is dit kwaliteit verhogend.’

E - Gewenste situatie communicatievormen (CV-TB)

Na de vragen over de huidige situatie zijn de respondenten gevraagd naar de gewenste methode van communiceren en de toepassing van de verschillende communicatievormen in de outsourcingrelatie. De interviewvragen die hier betrekking op hebben zijn de vragen 19, 20 en 21 uit de interviews van de verschillende respondenten.

‘Pa. Ro. geeft aan de drie communicatievormen dekkend te vinden en hier geen aanvullingen op zou doen, wel dient de manier van communiceren gestandaardiseerd worden, vooral voor nieuwe collega’s. Volgens Pa. Ro. zorgt een standaard aanpak dat het werk sneller en beter uitgevoerd wordt. De communicatievormen die Pa. Ro. bij voorkeur per communicatiemoment aanhoudt is voor de product- en service (1), informatie-uitwisseling (4) en sociale (8) communicatiemoment een digitale communicatievorm soms aangevuld met een onpersoonlijke of face-to-face communicatievorm met als reden dat Pa. Ro. ervaart dat dit een effectieve manier is om informatie goed over te dragen aan een collega. Voor het financiële (2) communicatiemoment heeft Pa. Ro. de voorkeur om de huidige onpersoonlijke communicatievorm voort te zetten omdat dit als fijn ervaren wordt. De service monitoring (3), culturele adoptie (5), investering in resources (6) en visie (7) communicatiemoment geeft Pa. Ro. de voorkeur te hebben voor een onpersoonlijke communicatievorm mogelijk aangevuld met een digitale communicatievorm omdat je dan een stabiele basis aan informatie heb als documentatie en dit aangevuld kan worden door op een digitale manier met elkaar te communiceren.’

‘Io. Ia. vindt de drie communicatievormen voldoende dekkend, optioneel zouden deze voor het bedrijf wat specifieker ingevuld kunnen worden als welke applicatie of platform gebruikt wordt in de outsourcingrelatie. Io. Ia. wil om deze reden ook dat er een standaard manier van communiceren komt voor de outsourcingrelatie en dit project overkoepelend toegepast wordt (niet een standaard per project). De communicatievormen die Io. Ia. bij voorkeur per communicatiemoment aanhoudt is voor het financiële (2) communicatiemoment de onpersoonlijke communicatievorm omdat Io. Ia. het momenteel fijn vindt dat hij momenteel met het financiële aspect niks te maken heeft. Bij het investering in resources (6) en visie (7) communicatiemoment geeft Io. Ia. de voorkeur aan een onpersoonlijke communicatievorm te hanteren als in de huidige situatie al gebeurt maar dit graag aangevuld ziet worden door een digitale communicatievorm. Bij de communicatiemomenten product- en service (1), service monitoring (3), informatie-uitwisseling (4) en culturele adoptie (5) geeft Io. Ia. de voorkeur aan de huidige combinatie van een onpersoonlijke en digitale communicatievorm omdat de informatie dan duidelijk overkomt tussen de stakeholders in het project. Wel geeft Io. Ia. aan dat deze combinatie gestandaardiseerd en gedocumenteerd moet worden dat het ook daadwerkelijk zo wordt toegepast en de communicatie beter verloopt. Het sociale (8) communicatiemoment geeft Io. Ia. aan hier een digitale communicatievorm het meest geschikt voor te vinden, waar mogelijk aangevuld door een face-to-face communicatievorm omdat Io. Ia. vermoed dat een onpersoonlijke communicatievorm niet effectief is.

‘Mi. Fi. ervaart dat de drie communicatievormen vrij algemeen zijn, maar wel dekkend voor de communicatie in de outsourcingrelatie. Mi. Fi. ziet daarbij graag dat de communicatie gestandaardiseerd wordt, maar dit wel lastig te vinden omdat met kleinere en standaard groep samenstellingen er anders gecommuniceerd kan worden dan bij nieuwe groepen of complexe projecten. Mi. Fi. zou om deze reden voor de standaardisatie een scheiding willen maken in starter projecten en repeterende projecten bij. De communicatievormen die Mi. Fi. bij voorkeur per communicatiemoment aanhoudt is voor de product- en service (1) en informatie uitwisseling (4) de huidige communicatievorm van digitaal en soms onpersoonlijk omdat volgens Mi. Fi. dit goed werkt indien hergebruikt en gestandaardiseerd wordt voor in vervolgprojecten. Ook het financiële (2) en service monitoring (3) communicatiemoment vindt Mi. Fi. momenteel goed verlopen middels de onpersoonlijke communicatievorm. Voor

de culturele adoptie (5), investering in resources (6) en sociale (8) communicatiemoment heeft Mi. Fi. de voorkeur dat dit middels een digitale communicatievorm uitgevoerd wordt omdat dit persoonlijker is dan een onpersoonlijke communicatievorm en face-to-face niet mogelijk is. Wel geeft Mi. Fi. aan dat een onpersoonlijke communicatievorm in de vorm van documentatie noodzakelijk is om op terug te vallen of als onderbouwing voor de digitale communicatievorm. Het visie (7) communicatiemoment geeft Mi. Fi. aan de voorkeur te hebben om dit vanuit een onpersoonlijke communicatievorm éénduidig over te dragen wat de visie is en dit middels een digitale communicatievorm soms te onderbouwen.'

'Sh. Ha. geeft aan graag meer face-to-face communicatie toe te passen van de drie communicatievormen maar ook begrijpt dat dit praktisch gezien niet altijd mogelijk is door de grote afstand tussen de landen. De communicatievormen op zich vindt Sh. Ha. wel dekkend voor de communicatie in de outsourcingrelatie, waarbij Sh. Ha. de standaardisatie een onderdeel vindt dat ontwikkeld moet worden dat je per communicatiemoment weet welke communicatievorm op welke manier toegepast dient te worden. De communicatievormen die Sh. Ha. bij voorkeur per communicatiemoment aanhoudt is voor de product- en service (1), service monitoring (3) en het informatie-uitwisseling (4) communicatiemoment de huidige combinatie van een digitale en onpersoonlijke communicatievorm maar dan effectiever en gestandaardiseerd toegepast. Het financiële (2) communicatiemoment geeft Sh. Ha. aan de onpersoonlijke communicatievorm te behouden omdat Sh. Ha. nu naast het schrijven van uren zich geen zorgen over het financiële aspect van het project hoeft te maken. Met betrekking tot het culturele adoptie (5) communicatiemoment heeft Sh. Ha. de voorkeur om middels een onpersoonlijke communicatievorm het cultuurverschil in de outsourcingrelatie inzichtelijk te maken en dit middels een digitale communicatievorm te bespreken met de Nederlandse medewerker. Het investeringen in resources (6) communicatiemoment geeft Sh. Ha. aan de voorkeur te hebben dat dit zowel face-to-face op locatie door een trainer (los van de outsourcingrelatie). En een onpersoonlijke communicatievorm via e-learning aangevuld met een digitale communicatievorm gedurende het project meer aandacht besteedt wordt aan nieuwe onderwerpen. Het visie (7) communicatiemoment heeft Sh. Ha. de voorkeur dat dit naast de huidige onpersoonlijke communicatievorm aan te vullen door soms face-to-face door management op locatie in India de visie van het bedrijf te vertegenwoordigen om meer binding te krijgen met het bedrijf. Het sociale (8) communicatiemoment heeft Sh. Ha. de voorkeur dat het meer toegepast wordt in de outsourcingrelatie in de vorm waarin dit dient te gebeuren is de digitale communicatievorm waar mogelijk face-to-face aangevuld, maar dat lijkt Sh. Ha. vrij lastig vanwege de afstand tussen de landen.'

F - Gewenste situatie communicatiemomenten (CM-TB)

Naast de communicatievormen is in de interviews gevraagd naar de gewenste communicatie per communicatiemoment in de outsourcingrelatie. De interviewvragen die hier betrekking op hebben zijn de vragen 24 en 25 uit de interviews van de verschillende respondenten.

'Pa. Ro. vindt dat indien de gewenste communicatievormen bij de communicatiemomenten worden toegepast dat er geen communicatiemoment gemist wordt in de outsourcingrelatie. Wel vindt Pa. Ro. dat het persoonlijke communicatie te noemen de culturele adoptie (5) en sociale (8) communicatiemomenten meer aan bod dienen te komen in de outsourcingrelatie.'

'To. Ia. mist in de communicatiemomenten alleen een interactie om innovatie en digitale aspecten te bespreken, op dit moment is de volledige tijdbesteding projecten gebaseerd maar mogelijke dat dit valt onder het investering in resources communicatiemoment.'

‘Mi. Fi. geeft aan dat de evaluatie van het project bij veel projecten mist in de communicatiemomenten en een combinatie wordt gezocht naar een digitale en onpersoonlijke communicatievorm waarbij in het project duidelijk is wat er uitgevoerd dient te worden, nu is daar wel eens in het project een misverstand of miscommunicatie over.’

‘Sh. Ha. wilt graag meer communicatie in het culturele (5) en sociale (8) communicatiemoment gedurende het outsourcingproject en dat de communicatie in de communicatiemomenten meer gestandaardiseerd zijn.’

G - Gewenste situatie cultuur (CU-TB)

Aanvullend op deze communicatievormen en -momenten in de gewenste situatie van de outsourcingrelatie zijn vragen gesteld naar de gewenste manier hoe cultuur aan bod dient te komen. De interviewvragen die hier betrekking op hebben zijn de vragen 22 en 26 uit de interviews van de verschillende respondenten.

‘Pa. Ro. vermoed dat veranderingen in het cultuurverschil weinig effect hebben op de communicatievormen en -momenten gedurende de outsourcingrelatie omdat cultuurverschil als relatief klein ervaren wordt in de outsourcingrelatie met Roemenië.’

‘Io. Ia. heeft geen aanvullende informatie op cultuurverschil voor een gewenste situatie omdat Io. Ia. het niet merkt en de huidige invulling voldoende vindt.’

‘Mi. Fi. verwacht zeker dat aanpassingen met betrekking tot cultuur in de communicatievormen en -momenten de communicatie beter doen verlopen. Zo zou volgens Mi. Fi. de overdracht van informatie en oplevering van het project beter verlopen als aan cultuur meer aandacht besteedt wordt.’

‘Sh. Ha. denkt dat door het duidelijk formuleren van de cultuurverschillen in een onpersoonlijke communicatievorm het cultuurverschil inzichtelijk wordt gemaakt en verbeterd in de outsourcingrelatie.’

H - Gewenste situatie kwaliteit (KW-TB)

Afsluitend voor de gewenste situatie is gevraagd welke effecten een nieuwe manier van communiceren hebben op kwaliteit van dienst en product. De interviewvragen die betrekking hebben hierop zijn de vragen 23 en 27 uit de interviews van de verschillende respondenten.

‘Pa. Ro. vindt dat door de digitale communicatie beter op een onpersoonlijke manier te documenteren dat de Roemeense medewerkers later wat heeft om op terug te vallen en zo de kwaliteit van het eindproduct verhoogd. Ook als de communicatie van de verschillende communicatiemomenten gestandaardiseerd wordt en inzichtelijk is hoe een project verloopt dat dit de kwaliteit van product en dienst ook verhoogd.’

‘Io. Ia. ervaart dat de mix van communicatievormen in de communicatiemomenten beter kan en meer aandacht aan de sociale communicatie besteed moet worden om zo de kwaliteit van het product te verhogen want dan ben je bereid meer inzet te tonen en over te werken indien het project dat nodig heeft.’

‘Mi. Fi. geeft aan dat de communicatievormen vooral bij startende collega’s in de start en coördinatie van het project beter toegepast moeten worden om de kwaliteit te verhogen. Daarnaast vindt Mi. Fi. dat de nieuwe splitsing van communicatiemomenten een duidelijker beeld scheppen over de manier van communiceren in een project en dit ook de kwaliteit kan verhogen indien duidelijke gecommuniceerd in de outsourcingrelatie.’

‘Sh. Ha. vindt dat als de gewenste communicatievormen toegepast worden in de verschillende communicatiemomenten dat de kwaliteit hoger wordt van het product, omdat de informatie-uitwisseling in de verschillende communicatiemomenten dan beter en duidelijker verlopen.’

4.4 Analyse van de resultaten

De analyse omvat het doorlichten van de resultaten van de interviews op afwijkingen en uitzonderingen tussen de verschillende onderdelen (vergelijkingen). De analyse is uitgevoerd conform de methode omschreven in het empirisch onderzoek op de volgende verschillen:

- A. Verschillen in resultaten outsourcingrelatie specifiek (tussen de twee respondenten);
- B. Verschillen in resultaten tussen de twee outsourcingrelaties;
- C. Verschillen in resultaten tussen de respondenten uit Roemenië en India;
- D. Verschillen in resultaten tussen de respondenten uit Nederland;
- E. Verschillen bij vergelijkbare resultaten maar met een afwijkende onderbouwing.

Op basis van de in de methodologie omschreven relatie van de interviewvragen per onderzoeksvraag zijn de interviewresultaten gebruikt om een analyse per onderzoeksvraag te formuleren. Dit zijn de onderzoeksvragen met de volgende bijbehorende interviewvragen:

- 1. 'welke communicatievormen bij welke communicatiemomenten gehanteerd worden'
 - a. interviewvragen 5, 6, 7, 8, 12, 13 en 14.
- 2. 'hoe deze communicatie tijdens de aanwezige communicatiemomenten ervaren wordt'
 - a. interviewvragen 9, 10, 11, 15, 16, 17 en 18.
- 3. 'de gewenste communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten'
 - a. interviewvragen 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 en 27.

A - Verschillen in resultaten outsourcingrelatie specifiek

In de analyse van de resultaten zijn een aantal afwijkende antwoorden in de outsourcingrelatie tussen India en Nederland en in de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland geconstateerd.

Het eerste verschil is in de huidige situatie bij de product specifieke communicatiemomenten (1, 3 en 4). In beide outsourcingrelaties geven de Nederlandse respondenten aan dat de drie communicatiemomenten met betrekking tot het product altijd in het project aanwezig zijn. De Indische en Roemeense respondent geven echter aan dat dit niet in elk project het geval is (CM-AI).

Een vergelijkbaar verschil is de ervaring van de verschillende communicatiemomenten gedurende de outsourcingrelatie. De communicatie in de verschillende communicatiemomenten wordt als positiever ervaren door de Nederlandse respondenten in vergelijking tot de Roemeense en Indische respondenten. De grootste afwijking in positieve ervaring van de communicatie is gedurende de uitvoering van het project (CM-AI).

Naast de huidige communicatie in de outsourcingrelaties is er ook verschil in de gewenste communicatievormen in de twee outsourcingrelaties. In het communicatiemoment betreffende investeringen in resources (6) geven drie van de respondenten aan de voorkeur te geven aan de digitale communicatievorm in de vorm van E-learning en dit aanvullend digitaal in het project te doen. De afwijking zit in het antwoord van de Nederlandse respondent in de outsourcingrelatie met Roemenië, de Nederlandse respondent geeft aan bij voorkeur niet de investeringen in resources (training) in het project zelf te doen maar buiten het project te willen houden (CM-TB).

Een laatste verschil is tussen de respondenten van de outsourcingrelatie tussen Nederland en India over de veranderingen die mogelijk ten goede zijn voor cultuurverschil. De Indische respondent geeft aan dat er aan lokale zijde (in India) middels documentatie al aandacht besteedt wordt aan cultuurverschil en zijn voorkeur is dat dit ook aan Nederlandse zijde gedaan wordt. De Nederlandse respondent geeft echter aan dat middels documentatie de respondenten elkaar niet noodzakelijk beter gaan begrijpen maar veranderingen in gedrag een betere oplossing is. De Nederlandse respondent geeft aan dat een mogelijke verandering aan Indische zijde is dat de Indische collega meer doorvraagt en de Indische respondent geeft aan dat een mogelijke verandering aan Nederlandse zijde is om minder direct te zijn gedurende de communicatie met India (CU-TB).

B - Verschillen in resultaten tussen de twee outsourcingrelaties

In de analyse van de resultaten zijn een aantal afwijkende antwoorden tussen de outsourcingrelatie India en Nederland en de outsourcingrelatie Roemenië en Nederland geconstateerd.

Het eerste verschil tussen de twee outsourcingrelaties is de mate waarin de verschillende communicatievormen in de huidige situatie worden toegepast. De ervaring is dat bij de respondenten van de outsourcingrelatie tussen India en Nederland de afstand te groot is om face-to-face communicatie toe te passen. De afwijking is dat in de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland bij grote projecten de face-to-face communicatie in mindere mate wel een goede optie is om toe te passen (CV-AI).

Een tweede verschil is dat in de huidige situatie van de outsourcingrelatie tussen Nederland en India cultuurverschil duidelijk merkbaar is. Maar dat in de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland van cultuurverschil bijna tot geen sprake is. Ook zien de respondenten in de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland geen noodzaak om aan cultuurverschil meer aandacht te besteden terwijl de respondenten van de outsourcingrelatie tussen Nederland en India hier wel de noodzaak van inzien (CU-AI).

Betreffende de investering in resources communicatiemoment is dit omgekeerd, de respondenten in de outsourcingrelatie tussen India en Nederland geven aan dat in enkele projecten sprake is van investering in resources. Terwijl de respondenten in de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland aangeven dat in vrijwel elk project aandacht besteedt wordt aan investeringen in resources (CM-AI).

C - Verschillen in resultaten tussen respondenten uit Roemenië en India

In de analyse van de resultaten zijn een aantal afwijkende antwoorden tussen de dienstverlenende bedrijven (tussen India en Roemenië) geconstateerd.

Het eerste verschil is dat bij het Roemeense dienstverlenende bedrijf geen aandacht besteedt wordt aan cultuurverschil, omdat de respondent uit Roemenië hier geen behoefte aan heeft. De respondent van het Indische dienstverlenende bedrijf geeft ook aan dat er geen aandacht aan cultuur besteedt word, maar dat hier wel behoefte naar is om de communicatie in de outsourcingrelatie te verbeteren (CU-AI).

Een tweede verschil tussen het Roemeense en Indische dienstverlenende bedrijf is dat vanuit Roemenië het mogelijk is bij grote projecten face-to-face te communiceren met de outsource in Nederland. In het geval van India is door de grote afstand van face-to-face communicatie bijna tot geen sprake (CV-AI).

D - Verschillen in resultaten tussen respondenten uit Nederland

In de analyse van de resultaten is één afwijkend antwoord tussen de respondenten van het zelfde outsourcingbedrijf (in Nederland) geconstateerd. De twee Nederlandse respondenten hebben beiden de voorkeur voor een gestandaardiseerde manier van communiceren die momenteel gemist wordt in de outsourcingrelatie. Maar het verschil is dat de Nederlandse respondent in de outsourcingrelatie met India aangeeft dat er een verschil moet zijn tussen projecten met collega's die minder ervaring en projecten die repeterend zijn of met collega's die meer ervaring hebben. De achterliggende reden is dat voor startende collega's het vaak noodzakelijk is meer te communiceren om het project in goede banen te leiden (CV-TB).

E - Verschillen bij vergelijkbare resultaten maar met een afwijkende onderbouwing (E)

In de analyse van de resultaten is één vraag hetzelfde beantwoord tussen de respondenten, maar met een verschillende onderbouwing van het antwoord.

Het verschil in onderbouwing betreft de vraag of cultuur bij een specifiek communicatiemoment meer effect heeft dan bij een ander communicatiemoment. De respondenten in de outsourcingrelatie tussen Nederland en India zijn het eens dat cultuur een invloed heeft op de communicatiemomenten. Het verschil echter tussen deze twee respondenten in de onderbouwing is dat de Nederlandse respondent aangeeft dat meer aandacht besteedt dient te worden in het culturele adoptie (5) en sociale (8) communicatiemoment en de communicatie in de outsourcingrelatie hierdoor beter verloopt. De Indische respondent geeft aan dat cultuur meer aan bod dient te komen in de project specifieke communicatiemomenten (1, 3 en 4) met als gevolg dat het culturele adoptie (5) communicatiemoment beter verloopt (CU-TB).

1 - Samenvatting analyse onderzoeksvraag 1 huidige communicatie

Van bovengenoemde analyse over de verschillen in de resultaten van interviewvragen 5, 6, 7, 8, 12, 13 en 14 zijn er vijf verschillen die betrekking hebben op onderzoeksvraag 1 'welke communicatievormen bij welke communicatiemomenten gehanteerd worden'.

Twee verschillen gaan over de face-to-face communicatie in de outsourcingrelatie, maar komen uit andere respondent antwoorden. Het eerste verschil komt voort uit resultaten tussen de respondent uit Roemenië en uit India en het tweede verschil uit de resultaten tussen de outsourcingrelaties onderling. Deze verschillen gaan als bovengenoemd omschreven over de mogelijkheid om in de huidige communicatie in de outsourcingrelatie de face-to-face communicatievorm toe te passen in het project (CV-AI).

Het derde verschil komt voort uit resultaten in een outsourcingrelatie specifiek, dit verschil gaat als bovengenoemd omschreven over de mate van aanwezigheid van communicatie in de product specifieke communicatiemomenten (CM-AI).

De twee overige verschillen komen voort uit resultaten tussen de outsourcingrelaties onderling, deze verschillen gaan als bovengenoemd omschreven over de mate waarin cultuurverschil aanwezig is binnen de outsourcingrelatie (CU-AI). Het laatste verschil gaat over in hoeveel projecten er aandacht besteedt wordt aan investering in resources (CM-AI).

De overige resultaten uit de interviews met betrekking tot onderzoeksvraag 1 komen tussen de verschillende respondenten in hoofdlijnen met elkaar overeen.

2 - Samenvatting analyse onderzoeksvraag 2 ervaring huidige communicatie

Over de verschillen in de resultaten van interviewvragen 9, 10, 11, 15, 16, 17 en 18 zijn er twee verschillen die betrekking hebben op onderzoeksvraag 2 'hoe deze communicatie tijdens de aanwezige communicatiemomenten ervaren wordt'.

Het eerste verschil komt voort uit resultaten in de outsourcingrelatie specifiek, dit verschil gaat als bovengenoemd omschreven over de in welke mate de ervaring van de communicatie in de communicatiemomenten als positief of als negatief ervaren worden (CM-AI).

Het tweede verschil komt voort uit resultaten tussen de respondent uit Roemenië en uit India, dit verschil gaat als bovengenoemd omschreven over de hoeveelheid aandacht dat aan cultuurverschil besteedt wordt gedurende de communicatie in de outsourcingrelatie (CU-AI).

De overige resultaten uit de interviews met betrekking tot onderzoeksvraag 2 komen tussen de verschillende respondenten in hoofdlijnen met elkaar overeen.

3 - Samenvatting analyse onderzoeksvraag 3 gewenste communicatie

Over de verschillen in de resultaten van interviewvragen 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 25 en 27 zijn er vier verschillen die betrekking hebben op onderzoeksvraag 3 'de gewenste communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten'.

Twee verschillen zijn gaan over het cultuurverschil, waarbij het eerste verschil voort komt uit resultaten in de outsourcingrelatie specifiek en het tweede verschil uit de resultaten met een zelfde antwoord maar een afwijkende onderbouwing. Het verschil gaat als bovengenoemd omschreven over de methode hoe cultuurverschil aangepakt kan worden en in welke communicatiemomenten dit het meest effect heeft (CU-TB).

Eén verschil komt voort uit resultaten in de outsourcingrelaties specifiek, dit verschil gaat als bovengenoemd omschreven over de communicatievorm die toegepast dient te worden in het communicatiemoment investering in resources (CM-TB).

En het laatste verschil komt voort uit resultaten tussen de respondenten uit Nederland, dit verschil gaat als bovengenoemd omschreven over de methode hoe er binnen de outsourcingrelatie de communicatie gestandaardiseerd dient te worden (CV-TB).

De overige resultaten uit de interviews met betrekking tot onderzoeksvraag 3 komen tussen de verschillende respondenten in hoofdlijnen met elkaar overeen.

Middels deze analyse per onderzoeksvraag gebaseerd op de interviewresultaten en de analyse per interviewvraag is het mogelijk een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen van het empirisch onderzoek in de conclusie.

4.5 Conclusie empirisch onderzoek

In de conclusie van het empirisch onderzoek dient een antwoord gegeven te worden op de gestelde onderzoeksvragen. De onderzoeksvragen van het empirisch onderzoek zijn:

1. Welke communicatievormen worden bij welke communicatiemomenten (interacties) gehanteerd naar Oost-Europese landen c.q. Aziatische landen?
2. Hoe wordt deze communicatie tijdens de aanwezige communicatiemomenten ervaren? (voor- en nadelen)
3. Wat zijn de gewenste communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten bij outsourcing naar Oost-Europese landen c.q. Aziatische landen?

Op basis van de resultaten en de analyse van deze resultaten is het mogelijk om op deze drie vragen een conclusie te formuleren, deze conclusie per onderzoeksvraag is als volgt.

Deel vraag 1: Communicatievormen bij communicatiemomenten

De eerste onderzoeksvraag ‘welke communicatievormen worden bij welke communicatiemomenten (interacties) gehanteerd naar Oost-Europese landen c.q. Aziatische landen?’ komt in de outsourcingrelaties tussen India en Nederland en tussen Roemenië en Nederland alle drie de communicatievormen voor. Dit betreft de communicatievormen face-to-face, digitaal en onpersoonlijk.

In de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland komt de face-to-face communicatie vaker voor dan in de outsourcingrelatie tussen India en Nederland, vooral bij grotere projecten, met gevolg dat door de toepassing van de face-to-face communicatievorm de informatieoverdracht beter verloopt. Bij de outsourcingrelatie tussen India en Nederland is de face-to-face communicatievorm door de grotere afstand vrijwel niet mogelijk.

In beide outsourcingrelaties komen ook alle communicatiemomenten van Kern & Willcocks in meer of mindere mate voor, waarbij deze communicatiemomenten momenteel gedefinieerd zijn in projectfasen te noemen start van het project, de uitvoering van het project en de oplevering van het project.

Van deze communicatiemomenten is in beide outsourcingrelaties het financiële en visie communicatiemoment aanwezig met veelal een onpersoonlijke communicatievorm die toegepast wordt.

Een communicatiemoment dat in beide outsourcingrelaties vrijwel niet voorkomt is het sociale communicatiemoment, indien dit communicatiemoment wel voorkomt is het voornamelijk middels een onpersoonlijke communicatievorm.

Bij de product- en service, service monitoring en informatie-uitwisseling communicatiemomenten is aan Nederlandse zijde van de outsourcingrelaties de communicatiemomenten wel aanwezig, bij de Indische en Roemeense zijde is het ook in de outsourcingrelatie aanwezig maar in mindere mate. Het betreft dezelfde outsourcingrelaties en daarom is het een ervaring in de communicatie waar dit verschil vandaan komt. Indien de communicatie aanwezig is, is het vooral middels een combinatie van een digitale en onpersoonlijke communicatievorm.

Het culturele communicatiemoment is bij de outsourcingrelatie tussen Nederland en India wel aanwezig, bij de outsourcingrelatie tussen Nederland en Roemenië is dit vrijwel niet het geval. In de gevallen dat het wel aanwezig is, is het in de vorm van onpersoonlijke communicatie gecombineerd met de digitale communicatievorm.

In de outsourcingrelatie tussen India en Nederland is het investering in resources communicatiemoment gematigd aanwezig. Bij de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland is de investering in resources communicatiemoment vrijwel altijd aanwezig. Daarin beide outsourcingrelaties de communicatie uitgevoerd wordt middels een onpersoonlijke communicatievorm aangevuld met een digitale communicatievorm.

In beide outsourcingrelaties heeft een goede uitvoering van de communicatie, voornamelijk in de product specifieke communicatiemomenten, een positief effect op de kwaliteit van de product- en diensten indien er een goede combinatie van de onpersoonlijke en digitale communicatievorm wordt gehanteerd. In afbeelding 11 is de huidige communicatie in de outsourcingrelatie weergegeven.

Groepering		Communicatiemoment	Uitkomst vervolgonderzoek huidige situatie (AS-IS)
01	Product- en service	Product / service uitwisseling	Mix onpersoonlijk / digitaal verschillend per project
02	Bedrijfsgerelateerde	Financiële uitwisseling	Onpersoonlijke en gestandaardiseerd
03	Product- en service	Service monitoring	Onpersoonlijk en soms aangevuld digitaal verschillend per project
04	Product- en service	Informatie uitwisseling	Mix onpersoonlijk / digitaal verschillend per project
05	Persoonlijke	Culturele adoptie in management	Vrijwel niet aanwezig, indien wel op een onpersoonlijke manier digitaal aangevuld
06	Bedrijfsgerelateerde	Investerings in resources, kennis en tijd	Onpersoonlijke communicatie aangevuld door een digitale communicatievorm
07	Bedrijfsgerelateerde	Gezamenlijk visie	Onpersoonlijke en gestandaardiseerd
08	Persoonlijke	Sociale en persoonlijk verbonden	Vrijwel niet aanwezig, indien wel op een onpersoonlijke manier

Figuur 11: Uitkomst communicatievormen bij communicatiemomenten huidige situatie (AS-IS).

Deel vraag 2: Ervaring van communicatie in communicatiemomenten

De tweede onderzoeksvraag 'hoe wordt deze communicatie tijdens de aanwezig communicatiemoment ervaren?' is voor beide outsourcingrelaties de ervaring dat de communicatie per project verschillend toegepast wordt en daarbij geen standaard manier van communiceren is gedefinieerd overkoepeld over de verschillende projecten.

In de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland wordt de mogelijkheid om face-to-face als fijn ervaren omdat dit duidelijkheid kan scheppen in een groot of complex project. De volledige communicatie in de outsourcingrelaties wordt bij de outsourcingrelatie tussen India en Nederland minder fijn ervaren dan de communicatie in de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland door het grote cultuurverschil en gemis van face-to-face communicatie.

De huidige opdeling van de communicatie in de start, uitvoering en oplevering van het project is de ervaring dat voor beide outsourcingrelaties dit te algemeen is en de voorgestelde communicatiemomenten in dit onderzoek beter aansluiten en fase overkoepeld toegepast kunnen worden.

Het toepassen van de onpersoonlijke communicatievorm bij het financiële communicatiemoment wordt in beide outsourcingrelaties als fijn ervaren omdat dit geautomatiseerd en minimaal aanwezig is gedurende het project. De onpersoonlijke communicatie in het visie communicatiemoment wordt als duidelijk ervaren omdat het gestandaardiseerd is binnen de outsourcingrelaties, maar wordt wel ervaren dat door het onpersoonlijke dit resulteert in een minder betrekking van de medewerkers tot het bedrijf.

Aan de dienstverlenende zijde in beide outsourcingrelaties (in India en Roemenië) wordt ervaren dat de informatieoverdracht in de product- en service, service monitoring en informatie-uitwisseling communicatiemomenten matig is ondanks de combinatie van de digitale en onpersoonlijke communicatievorm en daardoor de kwaliteit van de producten afneemt. Aan de outsourcende zijde in beide outsourcingrelaties (in Nederland) is de ervaring dat deze informatieoverdracht wel goed verloopt maar bij kwalitatief mindere producten verkeerd uitgevoerd wordt.

Tussen de twee dienstverlenende bedrijven uit India en Roemenië wordt ervaren dat de aanwezigheid van cultuurverschil merkbaar is in India en niet in Roemenië. Maar wordt ook ervaren dat de behoefte naar een culturele adoptie communicatiemoment in Roemenië kleiner is dan in India.

Beide outsourcingrelaties ervaren dat de onpersoonlijke communicatievorm aangevuld door de digitale communicatievorm een fijne invulling is aan het investeringen in resources communicatiemoment zowel los van het project als gedurende het project. Aan Nederlandse zijde in de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland is de ervaring dat in het project de investering in resources in te vullen dit niet tot een positief resultaat leidt.

Bij het sociale communicatiemoment wordt door het gemis van dit communicatiemoment in beide outsourcingrelaties dit als een minder positief ervaren.

De ervaring in beide outsourcingrelaties is bij een combinatie van de digitale met een onpersoonlijke communicatievorm dit tot een betere kwaliteit van het product leidt omdat op deze manier de informatie minder snel verkeerd geïnterpreteerd kan worden. De reden dat dit minder snel verkeerd geïnterpreteerd kan worden is omdat het digitaal is overgebracht en onpersoonlijk onderbouwd om later terug te lezen.

Deel vraag 3: Gewenste communicatievormen bij communicatiemomenten

Op de derde onderzoeksvraag 'wat zijn de gewenste communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten bij outsourcing naar Oost-Europese landen c.q. Aziatische landen' zijn in beide outsourcingrelaties de drie communicatievormen de gewenste vormen van communicatie.

Wel geldt voor beide outsourcingrelaties dat de hoeveelheid en de verdeling per communicatiemoment van deze communicatievormen anders moeten. Waarin bij de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland de mogelijkheid tot face-to-face communicatie bij grote projecten een meerwaarde is.

De wens in beide outsourcingrelaties is om deze communicatie in de outsourcingrelatie te standaardiseren en dat het voorstel van de verschillende communicatiemomenten hier een goede basis voor biedt. Waarbij aan Nederlandse zijde in de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland de voorkeur uitgaat naar één standaard manier van communiceren voor alle projecten. En aan Nederlandse zijde in de outsourcingrelatie tussen India en Nederland de voorkeur uit gaat naar een standaard manier van communiceren voor startende (nieuwe) projecten en een standaard manier van communiceren voor repeterende (bekende) projecten.

Bij de product- en service, service monitoring en informatie-uitwisseling communicatiemomenten is het gewenst dat de onpersoonlijke communicatievorm gecombineerd met een digitale communicatievorm wordt toegepast. Deze manier van communiceren maakt de informatieoverdracht duidelijker en voorkomt communicatiefouten gedurende de outsourcingrelatie.

Het is gewenst om bij het financiële communicatiemoment een onpersoonlijke manier van communiceren uit te voeren op een geautomatiseerde manier waarbij zo min mogelijk medewerkers met het financiële aspect in het project in aanraking komt. De reden is dat niet project gerelateerde onderwerpen, als de financiële afwikkeling, zo min mogelijk overlast of discussie vormt gedurende de uitvoering van het project in de outsourcingrelatie.

De gewenste manier van communiceren in het culturele adoptie communicatiemoment komt vooral voort uit de outsourcingrelatie tussen India en Nederland omdat cultuurverschil in deze outsourcingrelatie aanzienlijk merkbaarder is dan in de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland. Aan Nederlandse zijde van de outsourcingrelatie tussen India en Nederland is vooral de digitale communicatievorm gewenst aangevuld door de onpersoonlijke communicatievorm als basis informatie om op terug te vallen. Aan de Indische zijde is vooral de onpersoonlijke communicatievorm gewenst als basis informatie over cultuurverschil en waar gewenst kan in het project middels een digitale communicatievorm aandacht besteedt worden op specifieke aspecten die dan aan bod komen.

Voor het investeringen in resources communicatiemoment geven alle respondenten aan dat een onpersoonlijke communicatievorm los van het project aangevuld door een digitale communicatievorm de gewenste manier van communiceren is. De reden is dat op deze manier naar eigen wens bijgeleerd kan worden via de onpersoonlijke communicatievorm en kennis persoonlijk tussen medewerkers gedeeld kunnen worden via de digitale communicatievorm.

In het visie communicatiemoment is gewenst dat de visie middels een onpersoonlijke communicatievorm is vastgelegd en om betrokkenheid tussen management en medewerkers te verhogen dit middels een digitale communicatievorm enkele keren interactief aandacht aan besteedt wordt en sporadisch op locatie door het management face-to-face.

De gewenste manier om het sociale communicatiemoment meer te belichten in de outsourcingrelaties is om de digitale communicatievorm toe te passen, omdat dit persoonlijker is dan de onpersoonlijke communicatievorm en de face-to-face communicatievorm niet altijd mogelijk is.

Door toepassing van deze gewenste communicatievormen als weergegeven in afbeelding 12 bij de verschillende communicatiemomenten in een gestandaardiseerde manier is de verwachting in beide outsourcingrelaties dat de kwaliteit beter is dan in de huidige communicatie die gehanteerd wordt in de outsourcingrelaties.

Groepering		Communicatiemoment	Uitkomst vervolgonderzoek gewenste situatie (TO-BE)
01	Product- en service	Product / service uitwisseling	Digitaal met onpersoonlijk onderbouwd t.b.v. duidelijkheid + gestandaardiseerd
02	Bedrijfsgelateerde	Financiële uitwisseling	Onpersoonlijke en gestandaardiseerd
03	Product- en service	Service monitoring	Digitaal met onpersoonlijk onderbouwd t.b.v. duidelijkheid + gestandaardiseerd
04	Product- en service	Informatie uitwisseling	Digitaal met onpersoonlijk onderbouwd t.b.v. duidelijkheid + gestandaardiseerd
05	Persoonlijke	Culturele adoptie in management	Combinatie onpersoonlijk en digitaal voor duidelijke inzage maar ook besproken
06	Bedrijfsgelateerde	Investerings in resources, kennis en tijd	Onpersoonlijke aangevuld door digitale communicatievorm.
07	Bedrijfsgelateerde	Gezamenlijk visie	Onpersoonlijk aangevuld door digitaal en F2F op locatie voor binding met bedrijf.
08	Persoonlijke	Sociale en persoonlijk verbonden	Digitale communicatievorm omdat persoonlijker is en F2F niet altijd mogelijk

Figuur 12: Uitkomst communicatievormen bij communicatiemomenten gewenste situatie (TO-BE).

5. Conclusies, discussie, aanbevelingen en reflectie

In hoofdstuk 5 is een conclusie getrokken, zijn de resultaten bediscussieerd, is een aanbeveling omschreven en is een reflectie over het uitgevoerde onderzoek omschreven.

5.1 Conclusies

Als omschreven in de methodologie is om een antwoord te formuleren op de hoofdvraag:

‘Welke communicatievorm of -vormen kun je het beste inzetten in de communicatiemomenten van een IT-outsourcing project naar Europese c.q. Aziatische landen?’

Het noodzakelijk de resultaten uit het literatuuronderzoek met betrekking tot de meest gebruikte communicatievormen en -momenten, het effect van cultuur op deze communicatie en het effect van communicatie op kwaliteit te vergelijken met de ervaringen vanuit een praktijksituatie (het empirisch onderzoek).

Om vervolgens de gewenste communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten uit diezelfde praktijksituatie te vergelijken met de vermoedens uit het literatuuronderzoek en in welke mate dit met elkaar overeenkomt. Om op deze wijze te komen tot een visueel overzicht van de meest geschikte communicatievormen bij de verschillende communicatiemomenten.

Betreffende de communicatievormen komt uit de literatuurstudie naar voren dat er drie type communicatievormen voornamelijk toegepast worden in wereldwijde outsourcing, dit zijn de face-to-face (persoonlijke), digitale en onpersoonlijke communicatievormen (Murphy & Sashi, 2018). In de praktijksituatie geven de respondenten aan dat deze communicatievormen ook in alle projecten in meer of mindere mate voorkomen, maar dat door de afstand tussen de landen de face-to-face het minst aanwezig is (Ia., Fi., Ro., & Ha., 2020).

De interacties in de communicatie zijn volgens de literatuurstudie op te delen in acht verschillende communicatiemomenten onder te verdelen in sociale communicatiemomenten te noemen de culturele adoptie (5) en sociaal verbonden (8) communicatiemomenten. Een tweede onderverdeling zijn de product- en service communicatiemomenten waaronder vallen de product- en service (1), service monitoring (3) en informatie-uitwisseling (4). De derde onderverdeling zijn de bedrijfsgebonden communicatiemomenten waaronder te verstaan de financiële uitwisseling (2), investering in resources (6) en gezamenlijk visie (7) (Kern & Willcocks, 2000). In de praktijksituatie geven de respondenten aan dat al deze communicatiemomenten van Kern & Willcocks in meer of mindere mate voorkomen in de outsourcingrelaties, waarbij deze communicatiemomenten momenteel gedefinieerd zijn onder projectfasen te noemen de start van het project, de uitvoering van het project en de oplevering van het project (Ia., Fi., Ro., & Ha., 2020).

In deze communicatie bij wereldwijde outsourcing is volgens het literatuuronderzoek cultuurverschil een belangrijk onderdeel wat een effect heeft op de communicatie. Volgens de literatuur zijn aspecten van cultuurverschil dat effect heeft op communicatie het geloof, gewoontes, taalbarrières, tijdverschil, land specifieke regelgeving, infrastructuur en opleiding van medewerkers (Parzinger & Ramarapu, 2011) (K. Winkler, Dibbern, & Heinzl, 2008). In de praktijksituatie blijkt dat dit cultuurverschil niet altijd ervaren wordt en een effect heeft op de communicatie, omdat de mate van cultuurverschil tussen verschillende landen groter of kleiner zijn afhankelijk om welk land het gaat. Zo is in de outsourcingrelatie tussen India en Nederland gemerkt dat cultuurverschil een groot effect heeft op de communicatie, maar dat cultuurverschil in de outsourcingrelatie tussen Roemenië en Nederland maar een klein effect heeft op de communicatie (Ia., Fi., Ro., & Ha., 2020).

Deze cultuurverschillen in de communicatie goed waarborgen is cruciaal om goed te communiceren in een outsourcingrelatie. Volgens de literatuurstudie leidt een goede communicatie namelijk tot een hogere kwaliteit van producten en diensten (Hung & Lin, 2013). Dit wordt ook beaamt door de respondenten uit de praktijksituatie dat op het moment dat er goed en op een gestandaardiseerde methode wordt gecommuniceerd de kwaliteit van product- en dienst toeneemt (Ia., Fi., Ro., & Ha., 2020).

Om deze communicatie goed te doen laten verlopen geven de respondenten in de praktijksituatie aan dat er een gewenste manier van communiceren is in een project. In deze gewenste communicatie is de face-to-face communicatievorm als fijn ervaren maar door de afstand tussen de landen is dit vaak niet toepasbaar of alleen bij grote projecten. Daarnaast wordt de noodzaak gezien bij de respondenten om overkoepelend over projecten de manier van communiceren te standaardiseren per communicatiemoment welke communicatievorm toegepast wordt.

Bij de product- en service, service monitoring en informatie-uitwisseling communicatiemomenten is het volgens de respondenten gewenst dat de onpersoonlijke communicatievorm gecombineerd met een digitale communicatievorm wordt toegepast. Dit maakt de informatieoverdracht in product specifieke communicatiemomenten duidelijker waarbij communicatiefouten gedurende de outsourcingrelatie voorkomen worden (Ia., Fi., Ro., & Ha., 2020). In het vermoeden van het literatuuronderzoek is de verwachting dat de digitale communicatievorm de meest geschikte communicatievorm is omwille van de te verwachte hoeveelheid interacties in de outsourcingrelatie en door de afstand een uitleg middels face-to-face communicatie niet altijd mogelijk is. Geconcludeerd kan worden dat in de praktijksituatie blijkt dat alleen de digitale communicatie juist tot miscommunicatie leidt en daardoor aanvulling vanuit een onpersoonlijke communicatievorm gewenst is.

Bij het financiële communicatiemoment is volgens de respondenten een onpersoonlijke manier van communiceren gewenst op een geautomatiseerde manier. Door deze manier is het financiële aspect binnen de outsourcingrelaties minimaal aanwezig bij de respondenten. Dit wordt als fijn ervaren omdat de niet project gerelateerde onderwerpen, als de financiële afwikkeling, weinig discussie of overlast vormt gedurende de uitvoering van het project (Ia., Fi., Ro., & Ha., 2020). In het vermoeden van het literatuuronderzoek is de verwachting dat door de hoge mate van standaardisatie het mogelijk is de onpersoonlijke communicatievorm toe te passen voor het financiële communicatiemoment. Geconcludeerd kan worden dat dit met elkaar overeenkomt en het financiële communicatiemoment het best geautomatiseerd op een onpersoonlijke wijze uitgevoerd dient te worden.

Voor het investeringen in resources communicatiemoment geven alle respondenten aan dat een onpersoonlijke communicatievorm los van het project aangevuld door een digitale communicatievorm de gewenste manier van communiceren is. De reden is dat op deze manier naar eigen wens nieuwe kennis opgedaan kan worden middels een onpersoonlijke communicatievorm en aanvullend met een digitale communicatievorm persoonlijk tussen medewerkers kennis gedeeld kan worden (Ia., Fi., Ro., & Ha., 2020). Het vermoeden van het literatuuronderzoek heeft door de mogelijkheid van standaardisatie ook voor het investeringen in resources communicatiemoment de voorkeur om de onpersoonlijke communicatievorm toe te passen. Uit de praktijksituatie blijkt dat deze onpersoonlijke communicatievorm in de vorm van E-learning ook een gewenste methode is, echter is het ook gewenst om specifieke onderwerpen met medewerkers van de outsourcingrelatie in een digitale communicatievorm met elkaar te bespreken en kennis op te doen.

In het visie communicatiemoment geven de respondenten van de outsourcingrelaties aan dat het gewenst is dat de visie middels een onpersoonlijke communicatievorm is vastgelegd en om betrokkenheid tussen management en medewerkers te verhogen dit middels een digitale communicatievorm enkele keren door het management aandacht aan besteedt wordt (Ia., Fi.,

Ro., & Ha., 2020). In het vermoeden van het literatuuronderzoek heeft door de mogelijkheid van standaardisatie ook voor het visie communicatiemoment de voorkeur om de onpersoonlijke communicatievorm toe te passen. Voor een groot deel komt dit overeen met de constatering in de praktijksituatie echter blijkt dat indien de visie alleen via een onpersoonlijke manier gecommuniceerd wordt dit resulteert in een lagere binding van medewerkers met het bedrijf. De meest geschikte methode is om de onpersoonlijke communicatievorm aan te vullen middels de digitale communicatievorm door op locatie zelf het management de verbinding met de medewerkers te laten zoeken en de binding met het bedrijf te verhogen.

In het culturele adoptie communicatiemoment is in de outsourcingrelaties een digitale communicatievorm gewenst aangevuld door een stabiele basis aan informatie over cultuurverschil om op terug te vallen in de vorm van onpersoonlijke communicatie (Ia., Fi., Ro., & Ha., 2020). Het vermoeden in de literatuurstudie is dat de face-to-face communicatievorm het meest geschikt is door de hoge mate van sociaal aspect binnen het culturele adoptie communicatiemoment. Uit het empirisch onderzoek blijkt ook dat het sociale aspect in dit communicatiemoment hoog is maar door de grote afstand tussen de landen deze communicatievorm niet mogelijk is. De gewenste methode daaropvolgend is om het cultuurverschil middels een onpersoonlijke communicatievorm vast te leggen en in de outsourcingrelatie in een digitale communicatievorm het over cultuurverschil te hebben om ook persoonlijk contact met elkaar te hebben over dit onderwerp.

De gewenste manier om het sociale communicatiemoment meer te belichten in de outsourcingrelaties is om de digitale communicatievorm toe te passen, omdat dit persoonlijker is dan de onpersoonlijke communicatievorm en de face-to-face communicatievorm niet altijd mogelijk is (Ia., Fi., Ro., & Ha., 2020). Het vermoeden in de literatuurstudie is dat voor het sociale communicatie de face-to-face communicatievorm het meest geschikt is door de hoge mate van sociaal aspect binnen het dit communicatiemoment. Ook voor dit communicatiemoment is in de praktijksituatie gebleken de voorkeur van face-to-face communicatie relatief weinig mogelijk is en daarom de digitale communicatievorm de daar op volgend meest persoonlijke communicatievorm is.

Geconcludeerd kan worden dat het vermoeden uit het literatuuronderzoek in grote lijnen overeenkomt met de resultaten uit het empirisch onderzoek. De afwijkingen zijn meer in de onderbouwing van de keuze of de toepassing van een aanvullende communicatievorm (meerdere communicatievormen in één communicatiemoment). In afbeelding 13 is een visueel overzicht weergegeven op het antwoord van de hoofdvraag welke communicatievormen het meest geschikt zijn bij de verschillende communicatiemomenten op basis van deze conclusie tussen de literatuurstudie en het empirisch onderzoek.

	Groepering	Communicatiemoment	Meest geschikte communicatievorm
01	Product- en service	Product / service uitwisseling	Digitaal middels onpersoonlijk vastgelegd
02	Bedrijfsgerelateerde	Financiële uitwisseling	Onpersoonlijk en geautomatiseerd
03	Product- en service	Service monitoring	Digitaal middels onpersoonlijk vastgelegd
04	Product- en service	Informatie uitwisseling	Digitaal middels onpersoonlijk vastgelegd
05	Persoonlijke	Culturele adoptie in management	Onpersoonlijk aangevuld door digitaal
06	Bedrijfsgerelateerde	Investerings in resources, kennis en tijd	Onpersoonlijk aangevuld door digitaal
07	Bedrijfsgerelateerde	Gezamenlijk visie	Onpersoonlijk aangevuld door digitaal
08	Persoonlijke	Sociale en persoonlijk verbonden	Digitale communicatievorm

Figuur 13: Overzicht meest geschikte communicatievormen per communicatiemoment.

5.2 Discussie

Bijdrage en samenhang theorie

De vraagstellingen in het uitgevoerde empirisch onderzoek zijn gebaseerd op de literatuurresultaten waarin de kernbegrippen van het onderzoek, communicatievormen, communicatiemomenten, cultuur en kwaliteit behandeld zijn. Hierdoor sluit het empirisch onderzoek goed aan op de onderzochte literatuur.

In de literatuurstudie komen de persoonlijke (face-to-face), digitale en onpersoonlijke communicatievormen aan bod in diverse bronnen waaronder (Murphy & Sashi, 2018), als ook de acht verschillende communicatiemomenten volgens (Kern & Willcocks, 2000). Over deze communicatievormen en -momenten wordt in het empirisch onderzoek bevestigd door de respondenten dat deze in meer of mindere mate in de outsourcingsrelatie aanwezig zijn en daarbij wordt deze literatuur bevestigd.

Naast directe resultaten uit de theorie die in het empirisch onderzoek toegepast zijn, is ook het vermoeden vanuit de conclusie van het literatuuronderzoek onderzocht. Daarbij draait de vraagstelling van het empirisch onderzoek om evaluatie van het vermoeden en dat dit daarbij goed aansluit op de theorie.

De sterke samenhang tussen literatuur- en empirisch onderzoek is ook duidelijk terug te lezen in de conclusie van het onderzoek omdat de resultaten een combinatie zijn van het literatuuronderzoek en de resultaten uit het empirisch onderzoek.

Externe validiteit

In de literatuurstudie zijn specifieke onderwerpen waaronder te verstaan de communicatievormen, communicatiemomenten en effecten van cultuur onderzocht welke terugkomen als basis voor het empirisch onderzoek. In het empirisch onderzoek is vervolgens een specifiek bedrijf, branche en respondenten geselecteerd, om inhoudelijke informatie te verzamelen over de resultaten en het vermoeden uit de conclusie en niet alleen een keuze van een communicatievorm bij een communicatiemoment wat de externe validiteit verhoogd.

De geselecteerde respondenten dienden te voldoen aan criteria en op deze wijze zijn twee outsourcingsrelaties en vier respondenten geselecteerd die zo dicht mogelijk aansluiten op dit specifieke onderzoekskader. Door deze specifieke selectie te maken op basis van de criteria van de respondenten, het bedrijf en de branche verhoogt de externe validiteit.

Daarnaast is een gestructureerd interview aangehouden waarbij voorafgaand de vragen zijn geformuleerd en getoetst bij twee stakeholders voor uitvoering van het daadwerkelijke interview. Ook is er niet afgeweken van de interviewvragen om eenzelfde type vraagstelling en daarbij resultaat te behalen wat de externe validiteit verhoogd.

De vier interviews zijn uitgevoerd bij respondenten die bij hetzelfde bedrijf werken, dit verlaagt de externe validiteit in zekere zin met betrekking tot de toepassing voor een bredere doelgroep (populatie).

Dit is echter ook niet het doel van dit onderzoek. In een toetsend empirisch onderzoek is het belangrijk om deze externe validiteit te verhogen door de resultaten uit dit onderzoek te valideren in een groter spectrum van type bedrijven die aan wereldwijde outsourcing doen.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

In de conclusie is de meest geschikte communicatievorm bij de verschillende communicatiemomenten omschreven specifiek tot de onderzoekseenheid en daarbij toepasbaar voor bedrijven vergelijkbaar met het onderzochte bedrijf (bedrijf) actief in de outsourcing van IT-werkzaamheden naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen.

De aanbeveling naar bedrijven actief in deze marktgroep is om de communicatie binnen de organisatie te standaardiseren en inzichtelijk te maken welke cultuurverschillen voor hun outsourcingrelatie (land specifiek) van toepassing zijn en welk effect deze hebben op de communicatie.

Het advies is om de product- en dienst gerelateerde communicatie in de outsourcingrelatie te standaardiseren en een combinatie van twee communicatievormen toe te passen, bij voorkeur de digitale en onpersoonlijke communicatievorm, om de informatie goed mogelijk over te brengen. Voor communicatie in de outsourcingrelatie waar persoonlijke interactie belangrijk is, waaronder te verstaan sociale en culturele communicatie, is het advies om waar mogelijk de face-to-face communicatievorm te hanteren en indien dat niet mogelijk is de digitale communicatievorm toe te passen, omdat dit persoonlijker is dan de onpersoonlijke communicatievorm.

Voor communicatie in de outsourcingrelatie dat gerelateerd is aan het bedrijf zelf is het advies om deze communicatie zo veel mogelijk middels een onpersoonlijke communicatievorm te standaardiseren en uniform binnen de organisatie te presenteren. Om dit aanvullend middels een digitale of face-to-face communicatievorm op locatie te vertegenwoordigen om binding van medewerkers met het bedrijf te verhogen.

Bij de outsourcing naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen is weinig persoonlijk contact, om deze reden is de aanbeveling om elke mogelijkheid om in de outsourcingrelatie face-to-face te communiceren ook gebruik van te maken omdat dit tot betere communicatie en daarbij hogere kwaliteit levert bij outsourcingprojecten.

Indien bedrijven in deze marktgroep deze aanbevelingen doorvoeren is de verwachting dat de communicatie in de outsourcingrelaties van deze bedrijven verbeterd en daarbij de kwaliteit van producten- en diensten wordt verhoogd.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Als omschreven in de aanbeveling naar het bedrijf, is het onderzoek specifiek voor dit type bedrijf en outsourcingrelatie uitgevoerd. Het onderzoek is door deze specifieke selectie van het bedrijf en de respondenten toepasbaar voor een bedrijf in de engineering die outsourcing doet vanuit Nederland naar Roemenië en India. Dit maakt het aantal vergelijkbare bedrijven om dit resultaat toe te passen relatief klein.

Dit maakt het wel mogelijk om een empirisch onderzoek uit te voeren op de resultaten van dit onderzoek waarbij één of meer van de volgende aspecten op een grotere schaal wordt getoetst om na te gaan dit overeenkomt met de resultaten uit dit onderzoek.

Aspecten die in een empirisch onderzoek onderzocht kunnen worden door een empirisch onderzoek uit te voeren zijn (1) een grote hoeveelheid landen en meerdere bedrijven verspreid over de wereld, (2) een grotere groep respondenten te interviewen om de resultaten te toetsen of het breder toepasbaar is, (3) om in een empirisch onderzoek meerdere IT-gerelateerde disciplines te onderzoeken en daarbij te toetsen of het ook toepasbaar is voor andere doelgroepen of (4) om een specifiek onderdeel nader te onderzoeken als het cultuur aspect wat in dit onderzoek duidelijk in de resultaten naar boven komen.

Binnen dit onderzoek is er bewust voor gekozen deze aspecten niet te onderzoeken omwille van de onderzoeksvraagstelling, de onderzoeksgrootte en de beschikbare tijd om het onderzoek uit te voeren.

5.5 Reflectie

Dit onderzoek gaat over welke communicatievormen bij welke communicatiemomenten het meest geschikt zijn bij outsourcing naar Oost-Europese c.q. Aziatische landen.

Om de onderzoeksresultaten te omschrijven is in het empirisch onderzoek een specifiek bedrijf gekozen die aan selectiecriteria voldoet als omschreven in de methodologie om zo goed mogelijk aan te sluiten op de onderzoeksvraag. Deze keus is gemaakt zodat het mogelijk is een specifieke onderzoekseenheid te onderzoeken bij een bedrijf bekend bij de onderzoeker die voldoet aan de criteria van het onderzoek om zo inhoudelijk meer inhoudelijke informatie en ervaringen te achterhalen (de reden achter de keuze).

Het empirisch onderzoek is naar een specifieke casus geschreven waardoor de interne validiteit gewaarborgd is door het uitvoeren van test interviews voorafgaand de uitvoering van de gestructureerde interviews. De respondenten voor deze gestructureerde interviews zijn geselecteerd op basis van de meeste ervaring en kennis van de onderwerpen uit de onderzoeksvragen. De informatie waar de selectie op gemaakt is komt voort uit voorkennis van de onderzoeker en documentatie van het onderzochte bedrijf.

De gestructureerde interviews uit het empirisch onderzoek bevatten veel informatie over zowel de aanwezigheid van communicatievormen, communicatiemomenten, cultuur en kwaliteit maar ook de ervaringen van de respondenten op deze onderwerpen. Door deze grote hoeveelheid data is een uitgebreide dataverwerking en analyse toegepast. De dataverwerking is uitgevoerd door het te transcriberen van de interviews en deze uitwerking is vervolgens middels een codering systeem geïnterpreteerd. Deze classificatie heeft het mogelijk gemaakt om de resultaten van de interviews zowel per interviewvraag, per classificatie als per onderzoeksvraag met elkaar te vergelijken en verschillen te constateren tussen de resultaten.

Wat blijkt uit de resultaten van de interviewvragen is dat bij deze respondenten op alle vragen een goed en onderbouwt antwoord is gegeven maar dat het sociale communicatiemoment in mindere mate aanwezig is in de outsourcingrelaties. Daarnaast blijkt dat het financiële communicatiemoment wel aanwezig is, maar dat de respondenten niet in directe aanraking komen met dit communicatiemoment.

De constatering bij het financiële communicatiemoment is een uitkomst waar een conclusie over te formuleren is zoals in bovengenoemde conclusie is gedaan. Maar het is niet mogelijk om te achterhalen hoe dit financiële communicatiemoment ondervangen wordt binnen het bedrijf naast dat het onpersoonlijk is. Voor het sociale communicatiemoment is het niet mogelijk te bepalen wat de ervaring van de respondenten zou zijn als dit communicatiemoment wel aanwezig is in de outsourcingrelatie.

Achteraf gezien zou het mogelijk geweest zijn hier twee aanvullende respondenten, één van het managementteam en één van de administratie over te interviewen. Er werd overwogen om deze interviews als onderbouwing alsnog uit te voeren. Echter door het coronavirus was het niet mogelijk meer tijd van respondenten in deze groep te reserveren en een interview op korte termijn uit te voeren omdat de administratie en het management door de situatie met het coronavirus een overvolle agenda hebben en hier geen tijd voor kunnen reserveren. Los van dit onderzoek zullen deze interviews nog wel uitgevoerd worden later dit jaar wanneer er meer tijd beschikbaar is van deze respondenten. Zo kan er over deze twee communicatiemomenten ook meer informatie verzameld worden en onderzocht worden waarom de respondent dit als antwoord heeft gegeven.

Wat ik als onderzoeker als lastig heb ervaren, is dat ik een kleine rol heb in het empirisch onderzoek als zijnde kennisdrager van het bedrijf. Het is uitdagend geweest om zo min mogelijk invloed uit te oefenen op het onderzoek. Ook heb ik persoonlijk de verbinding tussen het literatuuronderzoek en de vraagstelling en de uitwerking van het empirisch onderzoek als een complex vraagstuk ervaren.

Echter ben ik van mening dat ik mijn rol als onderzoeker goed heb weten te scheiden van mogelijke ongewenste invloed in de uitwerking van het onderzoek. De manier waarop het empirisch onderzoek is opgebouwd en het feit dat het uitgevoerde empirisch onderzoek goed aansluit op de literatuurstudie en de geformuleerde vragen van het empirisch onderzoek zorgen dat mijn invloed klein was.

Naast deze praktische aspecten blijkt uit de resultaten van het empirisch onderzoek dat nuances als op welke wijze er complimenten worden gegeven in de outsourcingrelatie bij behalen van successen missen in de resultaten. De reden dat dit niet in de interviewresultaten naar boven is gekomen is dat dit niet in de vraagstelling is opgenomen. Daarnaast is bewust gekozen voor gestructureerde interviews waarbij niet op andere onderwerpen dan de vraag zelf is doorgevraagd na beantwoording door de respondent. Als Coyne aangeeft is het mogelijk door de flexibele opzet van kwalitatief onderzoek om achteraf middels een aanvullend interview dit alsnog te bevragen, maar door de beschikbare tijd van de mogelijke respondenten is dit niet mogelijk geweest.

Daarnaast is gebleken in de uitkomst van het empirisch onderzoek dat de drie communicatievormen (face-to-face, digitaal en onpersoonlijk) relatief verouderde vormen van communicatie zijn. Dit blijkt uit de antwoorden van de respondenten die aangeven een behoefte te hebben aan gecombineerde en specifiekere communicatie (standaardisatie) in de outsourcingrelatie. Omdat de afgelopen jaren de communicatie zich snel heeft ontwikkeld en digitale communicatie steeds persoonlijker overkomt zijn de datums van de literatuur betreffende de communicatievormen achteraf gezien iets te oud.

Een aanvullende constatering uit de resultaten van het empirisch onderzoek is dat het cultuuraspect een (nog) belangrijkere invloed heeft op de communicatie dan verwacht. In het literatuuronderzoek bleek al dat cultuur een invloed heeft op de communicatie, om deze reden is het ook opgenomen in het empirisch onderzoek, maar gezien de resultaten is het effect van cultuur op communicatie bij wereldwijde outsourcing een onderzoek op zich waard.

Referenties

- 4 Reasons Outsourcing Is No Longer a Dirty Word*. (2014, October 2). Retrieved from Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/237978>
- Ahmad Khan, R., & Ullah Khan, S. (2014). Communication and coordination challenges in offshore software development outsourcing relationship from vendors' perspective. *International Symposium on research in Innovation and Sustainability*, 425-429.
- Bidanda, B., Arisoy, O., & Shuman, L. (2006). Offshoring manufacturing: Implications for engineering jobs and education: A survey and case study. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 576-587.
- Blumenberg, S., Wagner, H.-T., & Beimborn, D. (2009). Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance. *International journal of information management*, 342-352.
- C. Lacity, M., P. Willcocks, L., & A. Khan, S. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of strategic information systems*, 130-146.
- California State University. (2010, September 17). *Evaluating Information - Applying the CRAAP test*. Retrieved from <https://library.csuchico.edu/help/source-or-information-good>
- Coyne, I. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 623-630.
- Dingemanse, K. (2017, March 14). *Coderen van interviews*. Retrieved from Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>
- Fadilpašić, S. (2014, April 17). *Europe faces shortage of 800,000 IT workers by 2020*. Retrieved from BetaNews: <https://betanews.com/2015/04/15/europe-faces-shortage-of-800000-it-workers-by-2020/>
- Fi., M. (2020, April 14). Interview respondent Nederland relatie India. (J. v. Reij, Interviewer)
- Garvin, D. A. (1984). What does "Product Quality" really mean? *MITSloan Management Review*, 4-13.
- Goncharov, I. (2018, June 12). *TOP outsourcing locations to watch in 2018*. Retrieved from Agile Engine: <https://agileengine.com/top-outsourcing-destinations/>
- Gupta, M. (2015). Factors affecting employee engagement in India: a study on offshoring of financial services. *The Qualitative Report*, 498.
- Ha., S. (2020, April 22). Interview respondent India relatie Nederland. (J. v. Reij, Interviewer)
- Hamel, G. (2016, Mei 05). *What Are the Causes of Outsourcing Failures?* Retrieved from SmallBusiness articles: <https://smallbusiness.chron.com/causes-outsourcing-failures-41403.html>
- Harzing, A.-W. (2016, February 6). *Journal Quality List*. Retrieved from Reseach in international management: <https://harzing.com/resources/journal-quality-list>
- Hung, K.-P., & Lin, C.-K. (2013). More communication is not always better? The interplay between. *Industrial Marketing Management*, 1223-1232.

- Ia., I. (2020, April 17). Interview respondent Roemenie relatie Nederland. (J. v. Reij, Interviewer)
- Ia., I., Fi., M., Ro., P., & Ha., S. (2020, April). Interviews respondentent relatie NL-IN en NL-RO. (J. v. Reij, Interviewer)
- K. Winkler, J., Dibbern, J., & Heinzl, A. (2008). *The impact of cultural differences in offshore outsourcing - Case Study results from German - Indian application development projects*. Munchen: Springer Science.
- Kang, H., & Bradley, G. (2002). Measuring the performance of IT services:. *International Journal of Accounting Information*, 151-164.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *Journal of Strategic Systems*, 321-350.
- Leek, S., & Mason, K. (2012). Communication practices in a business relationship: Creating, relating and adapting. *Industrial Marketing Management*, 319-332.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, 57-69.
- Lok, P., Rhodes, J., Loh, W., & Cheng, V. (2014). Critical success factors in relationship management for services outsourcing. *Springer verlag Berlin Heidelberg*, 59-86.
- M. Doney, P., P. Cannon, J., & R. Mullen, M. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *The Academy of Management Review*, 601-620.
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). *Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation*. Psychological Review.
- Microsourcing. (2019, Februari 28). *The Ultimate List of Outsourcing Statistics*. Retrieved from Outsourcing Research & Trends: <https://www.microsourcing.com/learn/blog/the-ultimate-list-of-outsourcing-statistics/>
- Mott, E. (2014, 02 27). *Communication problems when outsourcing*. Retrieved from Small business Chron: <https://smallbusiness.chron.com/communication-problems-outsourcing-80651.html>
- Murphy, M., & Sashi, C. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 1-12.
- Parzinger, M., & Ramarapu, N. (2011). Issues in foreign outsourcing. *Information Systems Management*, 27 - 32.
- Ro., P. (2020, April 16). Interview respondent Nederland relatie Roemenie. (J. v. Reij, Interviewer)
- Sahay, S., & Nicholson, B. (2001). Some political and cultural issues in the globalisation of software development: case experience from Britain and India. *Information and Organization*, 25-43.
- Salomonson, N., & Cronholm, S. (2013). Measures that matters: service quality in IT service management. *School of Business and IT*, 60 - 76.
- Samuel, A. (2017, Mei 21). *Outsourcing Destinations: Asia and Eastern Europe*. Retrieved from Medium: Outsourcing Destinations: Asia and Eastern Europe

- Sanchez-Burks, J., Nisbett, R., & Ybarra, O. (2000). *Cultural styles, relational schemas and prejudice against outgroups*. *Journal of Personality and Social Psychology*. Journal of Personality and Social Psychology.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- SkillYouNeed. (2019). *What is communication?* Retrieved from Helping you develop your skills: <https://www.skillsyouneed.com/ips/what-is-communication.html>
- Strauss, I. (1987). *Qualitative Analytics for social scientists* p27. New York: Saldana.
- Targetpostgrad. (2015, April 23). *Computer Science & IT*. Retrieved from Business activities in IT: <https://targetpostgrad.com/subjects/computer-science-and-it/business-activities-in-it>
- Techtarget. (2018, Januari 11). *Techtarget network*. Retrieved from Outsourcing: <https://searchcio.techtarget.com/definition/outsourcing>
- The Pros and Cons of IT Outsourcing: Globally, Nationally and Locally*. (2012, May 17). Retrieved from Readwrite: <https://readwrite.com/2012/05/17/the-pros-and-cons-of-it-outsourcing-globally-nationally-and-locally/>
- Troaca, V.-A., & Bodislav, A. (2012, Januari 01). *Outsourcing. The concept*. Bucharest: Researchgate. Retrieved from <https://searchcio.techtarget.com/definition/outsourcing>
- University of Groningen. (2019, September 18). *Informatievaardigheden GGW: Beoordelingscriteria: relevantie en betrouwbaarheid*. Retrieved from Wetenschappelijke literatuur: <https://libguides.rug.nl/c.php?g=408472&p=2782531>

Figurenlijst

- Figuur 1: Veelvorkomende outsourcinglocaties (Goncharov, 2018) (Microsourcourcing, 2019), pagina 7.
- Figuur 2: Definitie relevantie onderzoek, pagina 10.
- Figuur 3: Aanpak in hoofdlijnen visueel weergegeven, pagina 10.
- Figuur 4: Definitiecombinaties ten behoeve van literatuuronderzoek, pagina 11.
- Figuur 5: Outsourcing relationship model (Kern & Willcocks, 2000), pagina 14.
- Figuur 6: Literatuur uitkomst en mogelijke communicatiemodel, pagina 17.
- Figuur 7: Vermoeden literatuurstudie communicatie in outsourcingrelatie 18.
- Figuur 8: Doel van het empirisch onderzoek, pagina 19.
- Figuur 9: Aantal en locatie interviews in empirisch onderzoek, pagina 24.
- Figuur 10: Stappen data-analyse tot resultaten interviews, pagina 32.
- Figuur 11: Uitkomst communicatievormen bij communicatiemomenten huidige situatie (AS-IS), pagina 45.
- Figuur 12: Uitkomst communicatievormen bij communicatiemomenten gewenste situatie (TO-BE), pagina 47.
- Figuur 13: Overzicht meest geschikte communicatievormen per communicatiemoment, pagina 50.

Tabellijst

- Tabel 1: Begrippenlijst onderzoek, pagina 3.
- Tabel 2: Literatuurresultaat en beoordeling op betrouwbaarheid, pagina 12.
- Tabel 3: Literatuurresultaat na betrouwbaarheid toetsing en beoordeling op relevantie, pagina 13.

Bijlage I – Memo Skype call voorafgaand interviews

Bijlage II – Interviewvragen

Bijlage III - Selectie respondenten

Bijlage IV – Ingevulde interviewvragen

Vanwege privacy richtlijnen van het bedrijf is bijlagen IV niet opgenomen, zijn de respondent namen geanonimiseerd en is de bedrijfsnaam weggehaald.

Deze gegevens zijn vanaf 08-08-2020 nog 10 jaar op te vragen bij de onderzoeker.

APPENDIX I

Memo Skype call prior interview

16-02-2020

1 ELABORATION SKYPE CONVERSATION

1.1 Introduction

The text in this document is used as standard text for the skype conversation with the selected respondents as described in appendix III – selection method for respondents. This Skype conversation takes place prior to conducting the interview to create a picture of the interview for the respondents. The aim is to introduce the goal question of the research and the interview itself.

After all Skype conversations have been held, the interview will be held on the agreed date where the questions will be asked as described in appendix II – Interview questions.

1.2 Text for Skype conversation

Introduction:

- To state that this call is in preparation for an interview.
- State that this call is not used in the research, but the interview that follows is.
- To state that what is discussed in the skype call as well as the results of the interview are anonymous.
- Appoint that colleague (stakeholders) or external companies do not see the direct results of the interviews, except for the researcher. But only the summary of the anonymized results.

Goal of interview:

- Investigate which form of communication is experienced best at a personal and qualitative level in a collaboration between (bedrijf) and the service provider.
- Determine what kind of communication moments are experienced within the outsourcing project.
- Determine what the best communication form it in regarding to the communication moments related to quality of product or service.

Closing:

- Receive mail with invitation date and additional information for the actual interview.
- Specify specific date of receipt of mail.
- Thank you for participating.

BIJLAGE I

Memo Skype call voorafgaand interview afname

16-02-2020

1 UITWERKING SKYPEGESPREK

1.1 Introductie

De tekst in dit document wordt gebruikt als standaard tekst voor het skype gesprek met de geselecteerde respondenten als omschreven in bijlagen I – selectiemethode respondenten. Dit Skypegesprek vindt plaats voorafgaand de uitvoering van het interview om een beeld te scheppen van het interview voor de respondenten. Hierin is het doel om een introductie te geven in de reden, vorm en vraagstelling van het interview.

Nadat alle Skypegesprekken zijn gehouden wordt het interview uitgevoerd op de afgesproken datum waarbij de vragen worden gesteld als opgenomen in bijlagen III – Interview vragen.

1.2 Tekst voor het Skypegesprek

Introductie benoemen:

- Benoemen dat dit gesprek als voorbereiding op het interview is.
- Benoemen dat dit gesprek niet gebruikt wordt in het onderzoek maar in het interview wel.
- Benoemen dat wat besproken wordt in het skype gesprek als ook de resultaten van het interview anoniem zijn.
- Benoemen dat collega (stakeholders) of externen de directe resultaten op de onderzoeker na niet in krijgen te zien. Maar alleen de samenvatting van de geanonimiseerde resultaten.

Doel benoemen van interview:

- Onderzoeken welke communicatievorm op welke momenten in een samenwerking tussen (bedrijf) en een dienstverlener het beste ervaren wordt op persoonlijk als ook kwalitatief vlak.
- Onderzoeken welke communicatie momenten in de samenwerking tussen (bedrijf) en het dienstverlenende bedrijf aanwezig zijn.
- Onderzoeken wat de beste communicatievorm per communicatiemoment is gerelateerd aan de kwaliteit van product of dienst.

Afsluitend benoemen:

- Mail krijgt met uitnodiging inclusief datum en aanvullende informatie.
- Specifieke datum benoemen ontvangst mail.
- Bedanken voor deelname.

APPENDIX II

Interview questions

29-03-2020

INTERVIEW QUESTIONS

Introduction

In order to evaluate the speculations and findings in the conclusion of the literature study, it is necessary to first determine the AS-IS situation of the outsourcing relationship at the company and then determine which TO-BE situation according to the companies of this relationship is most applicable per moment of communication. The reason for both the AS-IS and the TO-BE situation is that an AS-IS situation is used to determine in what level the communication forms and moments of communication are used in the outsourcing relationship. And what the experiences with are. In the TO-BE situation is based on the experience of the interviewed person asked what method of communication has the best expected results on quality on the product and service.

Interview clustering

The clustering of the interview questions are under the current situation category (AS-IS) and desired situation (TO-BE), under which sub-clustering has been applied to the core concepts called communication forms and communication moments (interactions) where due to the main question culture and quality of products or services are a part of.

Interview questions

Below are the interview questions defined according to previously defined clustering. Where a number of general questions are answered that already have been asked during the selection of respondents.

General introduction

'Thank you {NAME RESPONDENT} for wanting to participate in this interview. I am Josha van Reij and I am doing a research to the different forms of communication in the different communication moments in an outsourcing relationship. What effect the culture has on this. And The effect of these three aspects on the quality of products and services. With the aim of achieving a best suitable form of communication for each communication moment during the outsourcing of a project or service.

This interview lasts about 1.5 hours where all the answers of the interview are processed anonymously and used purely for study purposes. I would like to ask whether I can record the interview that I can listen to it later to write it out for the research results, so that I do not have to take direct notes during the interview. The recording of the interview is also deleted after the interview is taken out.'

1. How long have you been working at (bedrijf)? (check question)
2. What discipline do you work in at (bedrijf)? (check question)
3. For how long have you been working in the relationship between the Netherlands and {COUNTRY SERVICE PROVIDER}? (check question)
4. What type of projects have you mainly carried out in this outsourcing relationship?

AS-IS situation

Forms of communication

5. While carrying out these projects, do you notice that you communicate with the colleges abroad in a certain way during outsourcing?
6. We have found that three types of communication often occur during outsourcing, namely F2F, digitally and impersonally (explanation of what each form of communication content). Do you experience one or more of these forms during the outsourcing projects you carry out?
 - a. If so, which forms of communication you do and which forms of communication don't occur?
 - b. If not, what ways of communication do you experience?
7. Does the way of communication during the project differ for each type of project?
 - a. If so, at what type of projects in what way does the communication differ?
 - b. If not, so the way of communicating is almost always the same?
8. Communication differs / Communication is pretty much the same, is there / are you aware of a standard or an agreed way of communicating during a project outsourcing relation?
9. How do you experience the different forms of communication that are used during an outsourcing relationship?
10. These forms of communication take place in the outsourcing between a country from the Netherlands and {COUNTRY SERVICE PROVIDER}. Do you notice that there is a cultural difference during these forms of communication?
 - a. If so, what kind of cultural differences do you notice? And at which forms of communication is this mostly the case?
 - b. If not, why do you think the culture had no effect on the forms of communication?
11. Do you notice that the different forms of communication have an effect on the quality of the products and services?
 - a. If so, what forms of communication have what effect on the quality?
 - b. If not, why do you think the forms of communication have no effect on the quality?

Communication moments

12. We have just talked about the different communication forms, do you notice during an outsourcing project that the form of communication differs between specific moment in the outsourcing?
 - a. If so, at what times during the outsourcing does this differ?
 - b. If not, is it the choice for the form of communication quite random?
13. We have investigated what 8 communication moments are common in an outsourcing relationship, these can be seen in this image (**briefly naming example every communication moment**). Can you cross on the image what communication moments in your opinion are, are not or are sometimes present during the specific communication moment?
 - a. If so, what communication moments do and what moments are not used?
 - b. If not, are there other communication moments that apply during outsourcing?
14. Previously, you have indicated which forms of communication are present, can you indicate in the image which forms of communication are commonly used at which communication moment at this moment during the outsourcing?
15. What do you think are the pros and cons of these communication moments?
16. How is the communication experienced during these communication moments?
17. (**if Q10 no cultural difference skip Q17**) Do you think the effect of cultural difference has a greater effect in a communication moment than in other communication moments?
18. Do you notice that the different communication moments have an effect on the quality of the products and services?
 - a. If so, what communication moments have what effect on the quality?
 - b. If not, why do you think the communication moments have no effect on the quality?

TO-BE situation

Forms of communication

19. With the currently used communication moments, would you like to add a different kind of communication form?
20. If there is no standard way of communicating, do you think there should be one?
21. What form of communication would you prefer during outsourcing? Can you add these to the appendix (ask why at each moment)?
 1. ..
 2. ..
 3. ..
 4. ..
 5. ..
 6. ..
 7. ..
 8. ..
22. Would changes be possible on the aspects of cultural difference, which improves the impact on the culture previously observed on communication forms?
23. Do you think that the different forms of communication can be better applied to improve the quality of services and products?

Communication moments

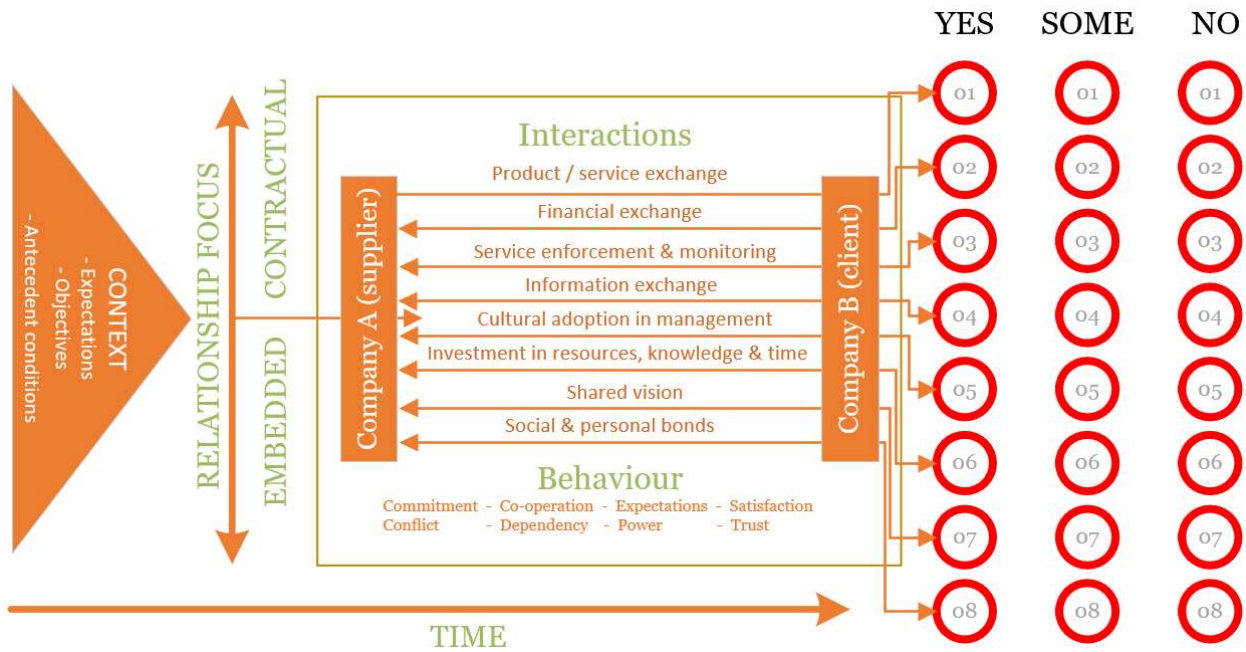
24. With the currently used communication moments, would you like to add a different kind of communication moment?
25. Regardless of which form of communication forms is often used in a communication moment, would you apply other communication forms in other communication moments?
 - a. If so, can you indicate at the communication moments overview which forms of communication are your preference? What reason is that these are better than the current one?
 - b. If not, is the current method according to you the best method?
26. Would changes be possible on the aspects of cultural difference, which improves the impact on the culture previously observed on communication moments?
27. Do you think that the different communication moments can be better applied to improve the quality of services and products?

General closure

28. Are there any other comments that have not been asked in the questions that you would like to say?

'These were the questions, thanks for your answers in the interview {NAME RESPONDENT}. How did you experience the interview yourself? If I have any questions afterwards, would I be allowed to get in touch?'

Interview appendix – Outsourcing relationship model (Kern & Willcocks, 2000)



Comments on what yes/some/no:

.....

.....

Other communication moments:

.....

.....

Communication forms for each communication moment

	<u>MOSTLY USED</u>	<u>SOMETIMES USED</u>	<u>Preferred and why</u>
01
02
03
04
05
06
07
08

BIJLAGE II

Interview vragen

29-03-2020

1 INTERVIEW VRAGEN

1.1 Introductie

Om de speculaties uit de conclusie te evalueren is het noodzakelijk eerst de AS-IS situatie van de outsourcing relatie bij het bedrijf te bepalen om vervolgens te bepalen welke TO-BE situatie volgens de bedrijven van deze relatie het best toepasbaar is per communicatiemoment. De reden voor de bepaling van de AS-IS als de TO-BE situatie is dat een AS-IS bepaald of de respondenten al in aanraking komen met de communicatievormen en momenten en welke ervaring ze hier mee hebben. En de TO-BE situatie om te bepalen wat ze respondenten op basis van hun ervaring de meest geschikte communicatiemethode vinden.

Interview clustering

De clustering van het interview vragen vindt plaats onder de categorie huidige situatie (AS-IS) en gewenste situatie (TO-BE), waaronder een sub-clustering is toegepast op de basis van de kernbegrippen te noemen communicatievormen en communicatiemomenten (interacties) waarbij vanwege de hoofdvraag cultuur en kwaliteit van producten of diensten een onderdeel van is.

1.2 Interview vragen

Onderstaand zijn de interview vragen omschreven conform eerder omschreven clustering. Waarbij voorafgaand eerst een aantal algemene vragen worden beantwoord die al eerder zijn gevraagd tijdens de uitvraag en selectie.

Algemeen introductie

‘Bedankt {NAAM RESPONDENT} dat je deel wilt nemen aan dit interview. Ik ben Josha van Reij en ik doe onderzoek naar de verschillende communicatievormen in de verschillende communicatiemomenten in een outsourcing relatie. Welk effect de cultuur hier op heeft. En het effect van deze drie onderwerpen op de kwaliteit van producten en diensten. Met als doel te komen tot een meest geschikte communicatievorm per communicatie moment tijdens de outsourcing van een project of dienst.

Dit interview duurt ongeveer 1,5 uur waarbij alle antwoorden van het interview anoniem worden verwerkt en puur voor het onderzoek toegepast worden. Ik wil graag vragen of ik het interview mag opnemen dat ik dit later kan terugluisteren om het uit te schrijven voor het onderzoek, dat ik geen directe aantekeningen hoeft te maken gedurende het interview. Ook de opname van het interview wordt na uitwerking van het geanonimiseerde interview verwijderd.’

1. Hoe lang ben je al werkzaam bij (bedrijf)? (controlevraag)
2. In welke discipline ben je werkzaam bij (bedrijf)? (controlevraag)
3. Voor hoe lang werk je al in de relatie tussen Nederland en {LAND DIENSTVERLENER}? (controlevraag)
4. Welke type projecten heb je voornamelijk uitgevoerd in deze outsourcing relatie?

AS-IS situatie

Communicatievormen

5. Tijdens het uitvoeren van deze projecten, merk je dat er op een bepaalde manier met je gecommuniceerd wordt tijdens de outsourcing?
6. We hebben geconstateerd dat vaak drie soorten communicatie voor komen tijdens outsourcing, namelijk F2F, digitaal en onpersoonlijk (uitleg wat elke communicatievorm inhoud). Ervaar jij één of meer van deze vormen ook tijdens de outsourcing projecten die je uitvoert?
 - a. Zo ja, welke communicatievormen wel en welke communicatievormen niet?
 - b. Zo nee, welke manieren van communicatie ervaar je wel?
7. Verschilt het per type project op welke manier er gecommuniceerd wordt?
 - a. Zo ja, bij welk type projecten verschilt de manier van communiceren?
 - b. Zo nee, de manier van communiceren is dus vrijwel altijd hetzelfde?
8. De communicatie verschilt / De communicatie is vrijwel hetzelfde, is er wel / ben je op de hoogte van een standaard of een afgesproken manier van communiceren die gehanteerd wordt?
9. Hoe worden de verschillende vormen van communicatie die gehanteerd worden in het outsourcing project bij jouw ervaren?
10. Deze communicatievormen vinden plaats in de outsourcing tussen een land uit Nederland en {LAND DIENSTVERLENER}. Merk jij dat er sprake is van cultuurverschil tijdens deze communicatievormen?
 - a. Zo ja, wat merk jij voornamelijk aan cultuurverschil? En bij welke communicatievormen is dit vooral het geval?
 - b. Zo nee, waarom vindt jij dat de cultuur geen invloed heeft op de communicatievormen?
11. Merk jij dat de verschillende communicatievormen een effect hebben op de kwaliteit van de producten en diensten?
 - a. Zo ja, welke communicatievormen hebben welk effect op de kwaliteit?
 - b. Zo nee, waarom vindt jij dat de communicatievormen geen effect heeft op de kwaliteit?

Communicatiemomenten

12. We hebben het net over de verschillende communicatie vormen gehad, constateer jij tijdens een outsourcing project dat de manier van communiceren tijdens de outsourcing verschilt per specifiek moment?
 - a. Zo ja, op welke momenten verschilt dit?
 - b. Zo nee, is het de keus voor de communicatievorm vrij willekeurig?
13. We hebben onderzocht welke 8 communicatiemomenten veel voorkomen in een outsourcing relatie, deze zijn in deze afbeelding te zien (**kort benoemen voorbeeld elke communicatiemoment**). Kan je op de afbeelding aankruisen welke communicatiemomenten naar jouw mening wel, niet of soms aanwezig zijn tijdens het specifieke communicatie moment?
 - a. Zo ja, welke communicatiemomenten wel en welke momenten komen niet voor?
 - b. Zo nee, zijn er andere communicatiemomenten die van toepassing zijn?
14. Eerder heb je aangegeven welke communicatievormen aanwezig zijn, kan je op de afbeelding aangeven welke communicatievormen bij welk aanwezige communicatie moment het meest gebruikt worden?
15. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van de aanwezige communicatiemomenten?
16. Hoe wordt deze communicatie tijdens de aanwezige communicatiemomenten ervaren?
17. (**als Q10 geen cultuurverschil dan Q17 overslaan**) Vindt jij dat het effect van cultuurverschil een groter effect heeft bij een communicatie moment dan bij andere communicatiemomenten?
18. Merk jij dat de verschillende communicatiemomenten een effect hebben op de kwaliteit van de producten en diensten?
 - a. Zo ja, welke communicatiemomenten hebben welk effect op de kwaliteit?
 - b. Zo nee, waarom vindt jij dat de communicatiemomenten geen effect hebben op de kwaliteit?

TO-BE situatie

Communicatievormen

19. Met de huidig toegepaste communicatievormen, zou er een communicatievorm zijn die je nu wilt toevoegen?
20. Indien er geen standaard manier van communiceren is vastgelegd, vindt je dat dit er moet komen?
21. Welke communicatievorm zou jouw voorkeur hebben tijdens de outsourcing? Kan je deze toevoegen aan de bijlagen (doorvragen per moment waarom)?
 1. ...
 2. ...
 3. ...
 4. ...
 5. ...
 6. ...
 7. ...
 8. ...
22. Zouden veranderingen ten goede van cultuurverschil mogelijk zijn om de communicatievormen beter doen laten verlopen?
23. Vindt jij dat de verschillende communicatievormen die nu toegepast worden beter toegepast kunnen worden voor een verbeterde kwaliteit van product en dienst?

Communicatiemomenten

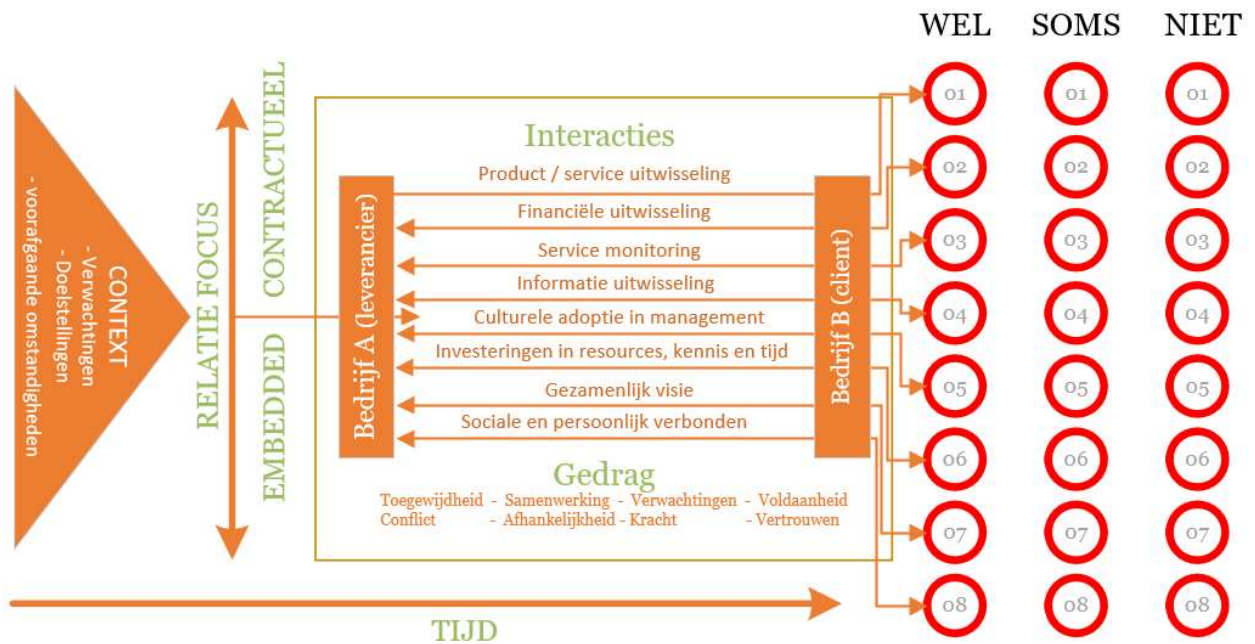
24. Met de huidig toegepaste communicatiemomenten, zou er een communicatiemoment zijn die je nu wilt toevoegen?
25. Los van welke communicatievorm veelal toegepast wordt bij een communicatiemoment, zou jij andere communicatievormen bij andere communicatiemomenten toepassen?
 - a. Zo ja, kan je op het communicatiemomenten overzicht aangeven welke communicatievormen jouw voorkeur hebben? Welke reden is dat deze beter zijn dan de huidige?
 - b. Zo nee, is de huidige methode volgens jou de beste methode?
26. Zouden veranderingen ten goede van cultuurverschil mogelijk zijn om de communicatiemomenten beter doen laten verlopen?
27. Vindt jij dat de verschillende communicatiemomenten die nu toegepast worden beter toegepast kunnen worden voor een verbeterde kwaliteit van product en dienst?

Algemeen afsluiting

28. Zijn er nog op- of aanmerkingen die niet in de vragen zijn gesteld waar je graag iets over wil zeggen?

‘Dit waren de vragen, bedankt voor je antwoorden in het interview {NAAM RESPONDENT}. Hoe heb je het interview zelf ervaren? Mocht ik naderhand nog vragen hebben, zou ik dan contact op mogen nemen?’

1.3 Interview bijlagen – Outsourcing relationship model (Kern & Willcocks, 2000)



Opmerkingen welke wel/soms/niet aanwezig:

.....

.....

Overige communicatiemomenten:

.....

.....

Communicatievormen per communicatie moment

	<u>VAAK GEBRUIKT</u>	<u>SOMS GEBRUIKT</u>	<u>Voorkeur en waarom</u>
01	01
02
03
04
05
06
07
08

BIJLAGE III

Selectie respondenten

11-03-2020

1 SELECTIEPROCEDURE RESPONDENTEN

1.1 Introductie

Volgens de onderzoek aanpak in het onderzoek is de selectie van de respondenten uitgevoerd. De selectie van deze respondenten is omschreven in dit document. De namen van de respondenten zijn geanonimiseerd en te vertalen middels de vertaaltabel.

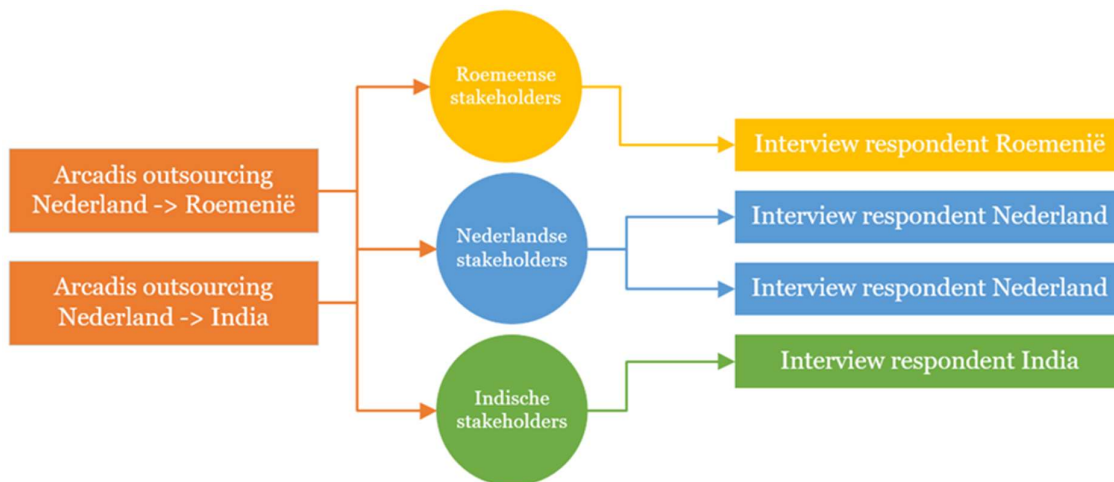
1.2 Management samenvatting

De stappen van het selectie zijn conform het onderzoek doorlopen waaruit voortgekomen is voor de outsourcing relatie tussen Roemenië en Nederland wordt voor de Nederlandse respondent Pa. Ro. geïnterviewd. Aan Roemeense zijde wordt Io. Ia. geïnterviewd.

Voor de outsourcing relatie tussen India en Nederland wordt voor de Nederlandse respondent Mi. Fi. geïnterviewd. Aan Indische zijde wordt Sh. Ha. geïnterviewd.

1.3 Selectiecriteria

1. Minimaal 5 jaar binnen (bedrijf) werkzaam en in outsourcing projecten.
2. Minimaal 2 outsourcing projecten per jaar uitgevoerd.



2 SELECTIE UITWERKING

2.1 Stakeholders India die samenwerken met Nederland

In onderstaande tabel zijn alle stakeholders uit India die mogelijk in aanmerking komen (voorafgaand filtering conform criteria) weergegeven tussen de samenwerking India en Nederland.

Respondent afkorting	Unieke code	Duur werkzaam bij (bedrijf)	Aantal projecten in outsourcing
Sh. Ra.	iyttps	1 jaar	5 projecten
Ga. Bh.	39bhxg	8 jaar	17 projecten
Ya. Gs.	8JPLw1	2 jaar	5 projecten
Se. Ga.	1yqgJ9	9 jaar	7 projecten
An. Kt.	QTJl7D	8 jaar	21 projecten
Sh. Ah.	KemFTn	1 jaar	0 projecten
Re. Re.	Gn4uoz	7 jaar	15 projecten
Da. Re.	UVaYZQ	2 jaar	7 projecten
Vi. Bu.	5H22lw	8 jaar	5 projecten
Su. Sh.	RPxh5O	3 jaar	7 projecten
Sn. Sn.	wuK3sr	4 jaar	13 projecten
Sh. Ha.	SdvYli	6 jaar	18 projecten
Ba. Pa.	lSmenT	11 jaar	24 projecten
Su. Sa.	SjHF4j	4 jaar	4 projecten
Sa. Th.	KdqF4y	10 jaar	19 projecten
Ka. Ad.	EdOLT6	3 jaar	1 project
Na. Mo.	fl8TVT	3 jaar	9 projecten
Sr. Ch.	jPUDgK	7 jaar	10 projecten
Mo. Ku.	fNipb5	2 jaar	3 projecten
Ra. Ko.	EHnQdw	3 jaar	8 projecten
Pu. Ke.	vaihni	1 jaar	3 projecten
Na. Vi.	TCdt17	1 jaar	0 projecten
Mo. Ja.	3g0irp	6 jaar	23 projecten
Su. Ku.	1CjSJF	2 jaar	3 projecten
Ha. Go.	VWjwta	4 jaar	11 projecten

* rood = voldoet niet aan criteria.

* groen = voldoet wel aan criteria.

De overgebleven stakeholders na eerder omschreven selectiecriteria zijn:

- Ga. Bh.
- An. Kt.
- Re. Re.
- Sh. Ha.
- Mo. Ja.

Deze zijn middels de unieke code in de comment picker geselecteerd tot te interviewen respondent:

- **Sh. Ha. (zie bijlagen A – comment picker resultaat India met Nederland)**

2.2 Stakeholders Roemenië die samenwerken met Nederland

In onderstaande tabel zijn alle stakeholders uit Roemenië die mogelijk in aanmerking komen (vooraftgaand filtering conform criteria) weergegeven tussen de samenwerking India en Nederland.

Respondent afkorting	Unieke code	Duur werkzaam bij (bedrijf)	Aantal projecten in outsourcing
Bo. To.	gPgtJM	2 jaar	2 projecten
Io. Bi.	HsBc84	1 jaar	0 projecten
An. Mi.	rP0uQG	10 jaar	8 projecten
Ro. Ta.	CrUdb1	1 jaar	6 projecten
Bo. Ch.	ti0Uuo	2 jaar	1 project
Co. To.	7q0Plm	1 jaar	1 project
Cr. Mi.	LuiDIn	1 jaar	0 projecten
Al. Is.	ldWOpE	7 jaar	18 projecten
Dr. Pu.	Hota24	3 jaar	12 projecten
Iu. Ba.	LIU33P	3 jaar	2 projecten
Fl. Ba.	S7oa2b	3 jaar	11 projecten
He. Lo.	aNXJnm	9 jaar	21 projecten
Io. Ia.	KL3xKi	6 jaar	19 projecten
To. An.	FXSDKt	2 jaar	12 projecten
Si. Bu.	nVHpEi	4 jaar	5 projecten
Da. Va.	lPCHUC	5 jaar	23 projecten
Ro. El.	HVHeOQ	1 jaar	3 projecten
Ad. Gr.	HdUhJs	2 jaar	7 projecten
An. Pr.	nb9yl3	1 jaar	0 projecten
Ro. Fr.	gbbg3R	9 jaar	31 projecten

* rood = voldoet niet aan criteria.

* groen = voldoet wel aan criteria.

De overgebleven stakeholders na eerder omschreven selectiecriteria zijn:

- Al. Is.
- He. Lo.
- Io. Ia.
- Da. Va.
- Ro. Fr.

Deze zijn middels de unieke code in de comment picker geselecteerd tot te interviewen respondent:

- **Io. Ia. (zie bijlagen B – comment picker resultaat Roemenië met Nederland)**

2.3 Stakeholders Nederland die samenwerken met India

In onderstaande tabel zijn alle stakeholders uit Nederland die mogelijk in aanmerking komen (voorafgaand filtering conform criteria) weergegeven tussen de samenwerking Nederland en India.

Respondent afkorting	Unieke code	Duur werkzaam bij (bedrijf)	Aantal projecten in outsourcing
Ma. As.	Os4dhv	4 jaar	10 projecten
Kl. Ve.	8ueSU6	11 jaar	23 projecten
Ed. Bo.	fWoSqe	2 jaar	7 projecten
Em. Es.	aCKTnO	7 jaar	4 projecten
Mi. Fi.	H4eT63	8 jaar	43 projecten
Pa. We.	yVAsmJ	5 jaar	4 projecten
Ni. Bo.	8oKLhj	3 jaar	15 projecten
Ta. El.	OxNiLz	5 jaar	14 projecten
Jo. Zu.	RLQKYs	7 jaar	19 projecten
Tu. Bi.	L0zXIV	1 jaar	0 projecten
Da. St.	TIZJPJ	1 jaar	1 project
Lo. Br.	Vkup2N	3 jaar	5 projecten
Ga. Mo.	ZLB7Aq	4 jaar	3 projecten
Ro. Mu.	BzosvI	13 jaar	31 projecten
Fi. Ma.	LGApCp	15 jaar	20 projecten
Ge. Bi.	XMD53m	3 jaar	15 projecten
Wi. Ho.	PAmrXw	7 jaar	2 projecten

* rood = voldoet niet aan criteria.

* groen = voldoet wel aan criteria.

De overgebleven stakeholders na eerder omschreven selectiecriteria zijn:

- Kl. Ve.
- Mi. Fi.
- Ta. El.
- Jo. Zu.
- Ro. Mu.

Deze zijn middels de unieke code in de comment picker geselecteerd tot te interviewen respondent:

- **Mi. Fi. (zie bijlagen C – comment picker resultaat Nederland met India)**

2.4 Stakeholders Nederland die samenwerken met Roemenië

In onderstaande tabel zijn alle stakeholders uit Nederland die mogelijk in aanmerking komen (voorafgaand filtering conform criteria) weergegeven tussen de samenwerking Nederland en Roemenië.

Respondent afkorting	Unieke code	Duur werkzaam bij (bedrijf)	Aantal projecten in outsourcing
Br. Te.	loNICO	7 jaar	18 projecten
To. Bo.	gVX9Oy	14 jaar	5 projecten
Am. Ca.	TK2kG5	1 jaar	6 projecten
He. Me.	hhYiCh	4 jaar	3 projecten
Ma. Du.	BaZBGm	6 jaar	13 projecten
Ja. Br.	C49AnE	3 jaar	4 projecten
Ke. Bu.	qTLdeL	10 jaar	7 projecten
Ja. Di.	BecRfR	7 jaar	10 projecten
Gi. Bo.	IkYKcV	5 jaar	3 projecten
Di. Bu.	WqBEeU	3 jaar	7 projecten
Pa. Ro.	q5WMKe	12 jaar	27 projecten
In. Gr.	sBXuhY	2 jaar	1 project
Ru. To.	xlDcpZ	15 jaar	41 projecten

* rood = voldoet niet aan criteria.

* groen = voldoet wel aan criteria.

De overgebleven stakeholders na eerder omschreven selectiecriteria zijn:

- Br. Te.
- Ma. Du.
- Pa. Ro.
- Ru. To.

Deze zijn middels de unieke code in de comment picker geselecteerd tot te interviewen respondent:

- **Pa. Ro. (zie bijlagen D – comment picker resultaat Nederland met Roemenië)**